



---

# **Masterthesis**

Dipl. WirtschaftsIng. (FH)  
**Christian Hager**

## **Risikomanagement im Personalwesen mit dem Ziel der Steigerung des Unter- nehmenswertes im Rahmen eines unternehmenswert- orientierten Controllings**

Wien, 2012

## **Masterthesis**

# **Risikomanagement im Personalwesen mit dem Ziel der Steigerung des Unter- nehmenswertes im Rahmen eines unternehmenswert- orientierten Controllings**

Autor:

**Dipl. Wirtschaftsing. (FH)  
Christian Hager**

Studiengang:

**Master of Science**

Seminargruppe:

**ZM10wA2**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Zweitprüfer:

**Prof. Mag. Erich Greistorfer**

Einreichung:

**Mittweida, August, 2012**

Verteidigung/Bewertung:

**Neufeld, 2012**

## **Master Thesis**

# **The use of Risk Management within Human Resources to raise the Enterprise Value us- ing Enterprise-Value-Based Controlling**

author:

**Dipl. Wirtschaftsing. (FH)  
Christian Hager**

course of studies:

**Master of Science**

seminar group:

**ZM10wA2**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

second examiner:

**Prof. Mag. Erich Greistorfer**

submission:

**Mittweida, August, 2012**

defence/ evaluation:

**Neufeld, 2012**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Hager, Christian:

Risikomanagement im Personalwesen mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controllings. - 2012. - S.76.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Masterthesis, 2012

## **Referat:**

Ein auf Produktion und Dienstleistung ausgelegtes Unternehmen ist zu einem hohen Grad von seinen Mitarbeitern abhängig. Das Humankapital veranlasst den Aufstieg sowie Fall einer auf monetären sowie non-monetären Gewinn ausgerichteten Organisation. Auf alle Fälle wird der Wert eines Unternehmens geprägt. Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die Teilbereiche des allgemein hin bekannten Risikomanagements auf die Bereiche des Personalwesens umzulegen, um damit eine konkrete Richtung im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenswertes aufzuzeigen. Aufgrund der strategischen Ausrichtung dieses Ziels wird eine Kombination mit einem auf unternehmenswertorientierten Controlling ausgerichteten Unternehmen gesucht.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1      Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Problemstellung</i> .....	1
1.2 <i>Zielsetzung</i> .....	1
1.3 <i>Vorgehensweise</i> .....	1
<b>2      Theoretische Grundlagen der Thesis .....</b>	<b>2</b>
2.1 <i>Risikomanagement</i> .....	2
2.1.1      Definition des Risikomanagements .....	3
2.1.1.1      Rechtliche Verpflichtungen .....	4
2.1.1.2      Ökonomische Begründung.....	5
2.1.2      Zielbestimmung des Risikomanagements.....	10
2.1.3      Einsatzgebiete des Risikomanagements.....	12
2.2 <i>Personalwesen</i> .....	12
2.2.1      Definition des Personalwesen .....	13
2.2.2      Teilbereiche des Personalwesens.....	14
2.2.2.1      Personalorganisation .....	14
2.2.2.2      Personalplanung.....	14
2.2.2.3      Personalbeschaffung .....	14
2.2.2.4      Personalentwicklung .....	15
2.2.2.5      Aus- und Fortbildung.....	15
2.2.2.6      Personalbetreuung.....	15
2.2.2.7      Personalrechnungswesen.....	15
2.2.2.8      Personaleinsatz .....	16
2.2.3      Wandel im Personalbereich .....	16
2.2.3.1      Personalmarketing als internes Marketing .....	16

2.2.3.2	Outsourcing einzelner Aufgaben des Personalwesens .....	17
2.2.3.3	Electronic Recruitment.....	19
2.2.4	Zielkonflikt des Personalwesens .....	20
2.3	<i>Unternehmensbewertung</i> .....	21
2.3.1	Definition der Unternehmensbewertung .....	21
2.3.2	Verfahren der Unternehmensbewertung .....	25
2.3.2.1	Bewertungsverfahren.....	25
1.1.1.1	Einzelbewertungsverfahren.....	27
2.3.2.2	Mischverfahren .....	27
2.3.2.3	Gesamtbewertungsverfahren.....	28
2.3.3	Vor- und Nachteile der Instrumente der Unternehmensbewertung .....	30
<b>3</b>	<b>Risikomanagement im Personalwesen .....</b>	<b>32</b>
3.1	<i>Risikoquelle Personalwesen</i> .....	32
3.2	<i>Aufgaben des Risikomanagements im Personalbereich</i> .....	33
3.2.1	Betrachtungsebenen.....	35
3.2.2	Identifizierung von Risiken im Personalbereich .....	36
3.2.2.1	Identifizierung von Risiken durch das Personal.....	36
3.2.2.2	Identifizierung von Risiken für das Personal.....	37
3.2.2.3	Identifizierung von Risiken durch das Personalmanagement .....	37
3.2.2.4	Identifizierung von Risiken für das Personalmanagement.....	38
3.3	<i>Instrumente zur Risikobewältigung im Personalbereich</i> .....	39
3.3.1	Gerichtete Risikobewältigung von Risiken durch das Personal .....	40
3.3.1.1	Möglichkeiten der Risikoverminderung.....	40
3.3.1.2	Möglichkeiten der Risikoüberwälzung .....	42
3.3.2	Gerichtete Bewältigung von Risiken für das Personal .....	43
3.3.2.1	Möglichkeiten der Risikovermeidung und Risikoverminderung.....	44
3.3.2.2	Möglichkeiten der Risikoüberwälzung .....	45
3.3.3	Gerichtete Bewältigung von Risiken durch das Personalmanagement.....	45
<b>4</b>	<b>Unternehmenswertorientiertes Controlling .....</b>	<b>49</b>
4.1	<i>Grundvoraussetzungen</i> .....	49
4.2	<i>Zeitraahmen</i> .....	49
4.3	<i>Instrumente</i> .....	50
4.3.1	Strategisches unternehmenswertorientiertes Controlling .....	50

4.3.1.1	Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio .....	51
4.3.1.2	Balanced Scorecard.....	54
<b>5</b>	<b>Maßnahmen zur Ausrichtung des Unternehmens .....</b>	<b>59</b>
5.1	<i>BSC als Instrument im Risikomanagement.....</i>	<i>59</i>
5.2	<i>BSC im Zusammenhang mit Human Capital zur Steigerung des Unternehmenswertes .....</i>	<i>65</i>
5.2.1	Definition von Human Capital.....	65
5.2.2	Human Capital und die Balanced Scorecard.....	66
5.2.3	Human Capital in Kombination mit der DCF-Methode.....	67
5.3	<i>Balanced Scorecard als Managementsystem .....</i>	<i>69</i>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>Fazit und Schluss .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>77</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>85</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Risikomanagementregelkreis .....	6
Abbildung 2 – Mögliche Bestandteile eines Risikomanagementsystems .....	12
Abbildung 3 – Teilbereiche des Personalwesens .....	14
Abbildung 4 – Zielkonflikte des Personalwesens.....	20
Abbildung 5 – Zuordnung der Normstrategien zur Portfoliorasterung.....	53
Abbildung 6 – Aufbau der Balanced Scorecard.....	55
Abbildung 7 – Aufbaustufen eines betrieblichen Frühwarnsystems.....	61
Abbildung 8 – Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung.....	65
Abbildung 9 – Ermittlung des ROI on Human Capital.....	68
Abbildung 10 – Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen.....	70



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Anlässe zur Unternehmensbewertung .....	25
Tabelle 2 – Strukturierung des Risikofeldes „Personalbereich“ .....	34
Tabelle 3 – Übersicht der Risiken durch das Personal .....	37
Tabelle 4 – Übersicht der Risiken durch das Personalmanagement .....	38
Tabelle 5 – Voraussetzungen für die Versicherbarkeit von Risiken aus Sicht der Versicherungswirtschaft .....	43
Tabelle 6 – Anforderungen an die Komponenten des risikoorientierten Planungssystems .....	46
Tabelle 7 - Free Cash Flow Positionierung der Rasterungselemente .....	52

# Abkürzungsverzeichnis

<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>HC</b>	Human Capital
<b>ROI</b>	Return on Investment

# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Ausgangssituation dieser Arbeit ist die These, dass mit dem Personal eines Unternehmens der Unternehmenswert steigt und fällt, also eine direkte Abhängigkeit vorherrscht. Hieraus stellt sich die Frage, ob sich durch den Einsatz von Risikomanagement im Personalbereich und daraus resultierenden, gezielt gesetzten Maßnahmen, das Risiko eines fallenden Unternehmenswertes verringert werden kann.

## **1.2 Zielsetzung**

Diese Arbeit hat zum Ziel, die Teilbereiche des allgemein hin bekannten Risikomanagements auf die Bereiche des Personalwesens umzulegen, um damit eine konkrete Richtung im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenswertes aufzuzeigen. Aufgrund der strategischen Ausrichtung dieses Ziels wird eine Kombination mit einem auf unternehmenswertorientierten Controlling ausgerichteten Unternehmen gesucht.

## **1.3 Vorgehensweise**

Aufbauend auf die vorherrschende Literatur im Bezug auf die Bereiche Personalwesen, Risikomanagement und unternehmenswertorientiertem Controlling, werden Schlüsse auf die konkrete Anwendung von Risikomanagement im Personalwesen gezogen.

Schlussendlich wird die Anwendung eines konkreten Instruments des unternehmenswertorientierten Controllings angestrebt, um den Zusammenhang mit dem personalbezogenen Risikomanagement herstellen zu können.

## 2 Theoretische Grundlagen der Thesis

### 2.1 Risikomanagement

Das Risiko ist fester Bestandteil unternehmerischen Handelns, da eine Ausrichtung des Unternehmens nicht ein punktuelles Vorgehen verlangt, sondern zukünftige Entwicklungen, die intern und extern begründet sein können, in Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden müssen.<sup>1</sup>

Risiken können unterschieden werden in kalkulierbare und nicht kalkulierbare Risiken. Unter kalkulierbaren Risiken versteht man reine Risiken im Sinne einer Schadensgefahr, die nicht aus dem unternehmerischen Handeln unmittelbar resultieren. Das Vermögen wird beim Eintritt des reinen Risikos unmittelbar gemindert, wobei es sich hierbei um seltene und unregelmäßige Gefahren für die Unternehmensentwicklung handelt.<sup>2</sup> Reine Risiken sind per Definition lediglich negative Zielabweichungen.<sup>3</sup> Somit sind sie Unsicherheiten, die den Geschäftserfolg einer Unternehmung gefährden und können demnach auch als Gefahren bezeichnet werden.<sup>4</sup>

Risiken aus dem unternehmerischen Handeln sind spekulative Risiken (bspw. Risiko bei Markteinführung eines neuen Produktes) und sind per Definition nicht kalkulierbar. Es ist dabei unterteilbar in Verlustgefahr (Risiko im engeren Sinne) und Chance (Risiko im weiteren Sinne). Somit können sich die Folgen unternehmerischen Handelns demnach vermögensmindernd und vermögensmehrend auswirken.<sup>5</sup>

In dieser Begriffsbestimmung kann die Sicherheit vom Risiko abgegrenzt werden:<sup>6</sup>

- Sicherheit: Sicherheit unternehmerischer Handlungen setzt voraus, dass vollständige Information über sämtliche zukünftige Entwicklungen vorliegen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M., 2006, S.15.

<sup>2</sup> Vgl. Klein, A., 2011, S.26.

<sup>3</sup> Vgl. Krause, M., 2007, S.7.

<sup>4</sup> Vgl. Sauerwein, E., Thurner, M., 1998, S.19.

<sup>5</sup> Vgl. Klein, A., 2011, S.26.

<sup>6</sup> Vgl. Schmitz, T., Wehrheim, M., 2006, S.15.

- Unsicherheit (Risiko i.w.S.): Es existiert die Möglichkeit eines Abweichens von dem erwarteten Wert, d.h., positiv betrachtet, ergibt sich eine Chance, negativ betrachtet, eine Gefahr.
  - Ungewissheit: Der Entscheidungsträger hat überhaupt keine Vorstellung über mögliche Abweichungen. Rationale Entscheidungen sind nicht möglich.
  - Risiko i.e.S.: Dem Entscheidungsträger liegen objektive oder zumindest subjektive Indikatoren hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit der Alternativen vor.
- In der Betriebswirtschaftslehre findet sowohl der weite als auch der enge Risikobegriff Anwendung. Die Risikowirkungen im Bezug auf ein Unternehmen beziehen sich schlussendlich immer auf den Ertrag – siehe Performancerisiko – oder die Liquidität – siehe Liquiditätsrisiko dessen. Die Auswirkungen von Risiken sind daher immer auf diese zwei Größen eingeschränkt. Das eigentliche Ziel der Betriebswirtschaftslehre kann mit der Maximierung des Unternehmenswertes angeführt werden. Der Unternehmenswert an sich ist allerdings durch den Barwert aller zukünftigen Erträge des Unternehmens sowie der Insolvenzwahrscheinlichkeit bestimmt, wobei diese neben dem Ertrag auch von der Liquidität des Unternehmens abhängt.<sup>7</sup>

### 2.1.1 Definition des Risikomanagements

Unter Risikomanagement wird die Messung und Steuerung aller betriebswirtschaftlichen Risiken unternehmensweit verstanden.<sup>8</sup>

Risikomanagement wird als Sammlung aller Maßnahmen verstanden, um Risiken zu vermeiden, zu kontrollieren, zu verringern oder eben auf deren Eintreten entsprechend rasch reagieren zu können.<sup>9</sup>

An dieser Stelle sei auf die differenzierte Betrachtung von Risikocontrolling und Risikomanagement hingewiesen. Risikocontrolling kann als zielbezogene Unterstützung des Risikomanagements verstanden werden, die der systemgestützten Informationsbeschaffung

---

<sup>7</sup> Vgl. Kalwait, R., 2008, S.28.

<sup>8</sup> Vgl. Wolke, T., 2008, S.1.

<sup>9</sup> Vgl. Norika, I., Norika, G., 2004, S.8.

und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle hinsichtlich unternehmerischer Risikopotenziale dient.<sup>10</sup>

Das Risikomanagement ist primär auf die Bewältigung der Unternehmensrisiken und somit die Existenzsicherung ausgerichtet. Das Risikocontrolling unterstützt hingegen die Unternehmensführung prinzipiell bei der Umsetzung des gesamten Zielsystems.<sup>11</sup>

#### **2.1.1.1 Rechtliche Verpflichtungen**

Gemäß §91 Abs.2 AktG sind die gesetzlichen Vertreter von Aktiengesellschaften verpflichtet, ein angemessenes Risikomanagementsystem und ein internes Überwachungssystem im Unternehmen einzurichten. Diese Regelung hat in Deutschland den Ursprung im KonTraG 1998 wonach der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen hat, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden können.

In Österreich gibt es eine, durch das IRÄG 1997 abgeänderte Regelung im §82 AktG, wonach der Vorstand dafür zu sorgen hat, dass ein Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem (IKS) geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.

Im Gegensatz zu der in Deutschland festgelegten Verpflichtung eines internen Überwachungssystems wird in Österreich ein internes Kontrollsystem gefordert, wobei im IRÄG 1997 selbst keine Definition der Aufgaben des IKS angeführt werden.<sup>12</sup>

Hierbei stellt sich die Frage, ob der österreichische Gesetzgeber im Zuge des internen Kontrollsystems auch ein Risikomanagement einführen wollte.<sup>13</sup> Im Gegensatz dazu können unter dem Begriff „Überwachungssystem“ sowohl ein internes Kontrollsystem als auch ein Risikomanagement- und Frühwarnsystem verstanden werden.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Diederichs, M., 2010, S.26.

<sup>11</sup> Vgl. Ebd., S.26ff.

<sup>12</sup> Vgl. Volkmann, H., 2011, S.15.

<sup>13</sup> Vgl. Ebd., S.16.

<sup>14</sup> Vgl. Grof, E., 1999, S.384.

Mit dem Gesetzesentwurf zum Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008) wollte der Gesetzgeber unter Verweis auf einschlägige österreichische Literatur mit dem Begriff „IKS“ auch das Risikomanagementsystem abdecken.<sup>15</sup>

Mit dem Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) 2009 fand schließlich der Begriff „Internes Kontrollsystem“ über §246a Abs.1 HGB Einzug im deutschen Gesetzestext.<sup>16</sup>

Unabhängig von jeder gesetzlichen Regelung, ist davon auszugehen, dass die Einrichtung eines Risikomanagementsystems, je nach Größe, Branche, Struktur und Komplexität eines Unternehmens, zu den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung zählen.<sup>17</sup>

### **2.1.1.2 Ökonomische Begründung**

Unternehmen sehen sich heutzutage einem großen, aufgrund des technologischen Fortschrittes immer schneller agierenden und reagierenden Konkurrenz sowie kürzeren Produktlebenszyklen gegenüber. Hierbei gilt es, Chancen zu nutzen, um die eigene Marktposition zu sichern bzw. ausbauen zu können.

Risiken können sich hinsichtlich ihrer Häufigkeit und Auswirkung ständig verändern, was mit sich bringt, dass aktuell geringe und beherrschbare Risiken sich kurzfristig zu unbeherrschbaren und existenzbedrohenden Risiken entwickeln können.

Dem kann nur mit einem auf die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens angepassten Risikomanagementsystem entgegengewirkt werden, da dadurch die notwendige Struktur und zugleich die erforderliche Flexibilität zur aktiven Steuerung aller wesentlichen Unternehmensrisiken gewonnen werden können.<sup>18</sup>

Geht man davon aus, dass ein potenzielles Risiko ebenso gut eine Chance ergeben kann, ergibt sich, dass die Wahrnehmung einer Chance mit einer großen Anzahl an eingegangenen verschiedenartigen Risiken zusammenhängt.<sup>19</sup> Hierunter fallen sowohl die finanziellen internen als auch externen strategischen Unternehmensrisiken sowie interne und externe operationelle Risiken.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Volkmann, H., 2011, S.24.

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.antaes-is.de/index.php/component/content/article/73-bilmog-fordert-risikomanagement> Aufruf am 07.05.2012

<sup>17</sup> Vgl. Ernst, C., 1998, S.1027.

<sup>18</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.22.

<sup>19</sup> Vgl. DeMarco, T., Lister, T., 2003, S.3.

<sup>20</sup> Vgl. Kalwait, R., 2008, S.35.

Die Anforderung an Unternehmen ist hierbei klar in der Verankerung von Risikomanagement in der Führungsebene zu sehen, um eben Risiken im Unternehmen frühzeitig erkennen, bewerten und dadurch steuerbar zu machen.<sup>21</sup>

Um den Risikomanagementprozess besser darstellen zu können, kann dieser als sieben-teiliger Regelkreis visualisiert werden.<sup>22</sup>

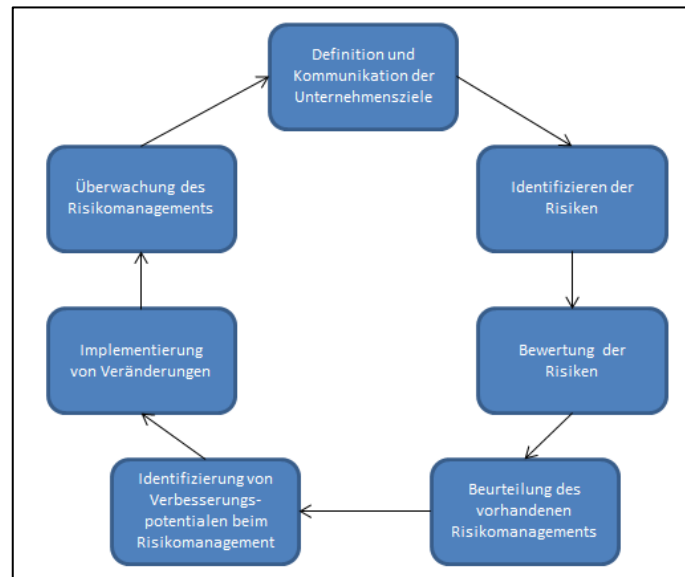


Abbildung 1 – Risikomanagementregelkreis

Quelle: Lück, W., 1998, S.1926.

### Phase 1 – Definition und Kommunikation der Unternehmensziele

Da das Risiko als Gefahr für die Erreichung der Unternehmensziele definiert wird, sollte das Risikomanagement unmittelbar nach deren Definition anknüpfen und den Zusammenhang mit der strategischen Planung des Unternehmens berücksichtigen. Die oberste Führungsebene ist demnach dafür verantwortlich, die Unternehmensziele einerseits zu definieren, aber andererseits auch entsprechend zu kommunizieren. Nur dann ist ein zielgerichtetes Handeln sowie der Umgang mit den dem Unternehmensziel verbundenen Risiken, durch alle Mitarbeiter möglich.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Reichling, P., 2003, S.111.

<sup>22</sup> Vgl. Lück, W.(1), 1998, S.1926.

<sup>23</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.26.



## Phase 2 – Identifizieren der Risiken

Ziel der Risikoidentifikation ist, neben den aus dem Unternehmensumfeld wirkenden auch die in den betrieblichen Vorgängen verankerten Risiken zu bestimmen. In diesem Zusammenhang ist auf eine unbedingte systematische Herangehensweise in dieser Phase hinzuweisen.<sup>24</sup> Als entsprechende Hilfsmittel seien hier mit Dokumentanalyse, Checklisten und Risiko-Workshops nur einige genannt.

Durch die Einbindung der Mitarbeiter aus Leitungseben sowie der Sachbearbeiter kann an dieser Stelle wichtiges Know-How einfließen. Als mögliche Informationsquellen zur Risikoidentifikation können unter anderem die wie folgt aufgelisteten verwendet werden:<sup>25</sup>

- Businessplan
- Erfahrungswerte
- Branchenspezifische Studien
- Fachzeitschriften
- bereits bestehende Risikoidentifikationen von internen Revisionen, Wirtschaftsprüfern, etc.

## Phase 3 – Bewertung der Risiken

Die in der Phase 2 identifizierten Risiken sind in diesem Teil des Regelkreises in jedem Fall einzeln zu bewerten. Ein mögliches Instrument hierfür ist die Risikomatrix, mit deren Hilfe die Risiken bezüglich deren möglicher Risiko- bzw. Schadenshöhe (Quantitätsdimension) und der Eintrittswahrscheinlichkeit (Intensitätsdimension) positioniert werden können.<sup>26</sup>

Mithilfe dieses Instrumentes können die identifizierten unternehmensrelevanten Risiken einfach und schnell bewertet und somit ein Überblick geschaffen werden. Im Zuge dieser Bewertung werden die wesentlichen und möglicherweise bestandsgefährdenden Risiken aufgezeigt. Wichtig hierbei ist, dass das jeweiligen Risiko, dessen Schadenspotenzial sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit möglichst eindeutig und angelehnt an den Unterneh-

---

<sup>24</sup> Vgl. Totaro, P., 2003, S.22.

<sup>25</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.27.

<sup>26</sup> Vgl. Füser, K., 1999, S.75ff.

menszielen definiert wird. Dadurch wird sichergestellt, dass eine Vergleichbarkeit der bewerteten Risiken entsteht.<sup>27</sup>

Bei der abschließenden Beurteilung der Gesamtrisikolage des Unternehmens ist zu beachten, dass das Gesamtrisiko durch Kumulierungs-, Potenzierungs- und Kompensationseffekte nicht notwendigerweise der Summe der jeweiligen Einzelrisiken entsprechen muss.<sup>28</sup>

Wichtig hierbei ist die Erkenntnis, dass für jedes Unternehmen individuell entschieden und fortlaufend geprüft werden muss, welche Risiken sich isoliert oder kumulativ sowie in Wechselwirkung mit anderen Risiken bestandsgefährdend auswirken können.<sup>29</sup>

#### Phase 4 – Beurteilung des vorhandenen Risikomanagements

Für die Handhabung erkannter und bewerteter Risiken stehen diverse Risikomanagementmaßnahmen zur Risikosteuerung zur Verfügung. Ziel ist es hier, mit Hilfe dieser Maßnahmen das Unternehmensrisiko auf ein vorgegebenes Niveau zu reduzieren.

Grundsätzlich stehen fünf Optionen für das Risikomanagement zur Verfügung:

- Risikovermeidung durch den Verzicht auf risikobehaftete Geschäfte
- Risikoreduzierung bzw. Risikoverminderung durch Maßnahmen zur Senkung des Schadenserwartungswertes. Das betrifft aktive Maßnahmen der Risikosteuerung, die durch zeitnahes Risikoreporting unterstützt werden.
- Überwälzung des Risikos auf Dritte (z.B. Lieferanten)
- Risikokompensation wie bspw. durch den Abschluss von Gegengeschäften
- Risikoakzeptanz (z.B. durch Rücklagenbildung)<sup>30</sup>

Um eine kontinuierliche Verbesserung und die Sicherstellung der Vollständigkeit gewährleisten zu können, sind die vorhandenen Risikomanagementmaßnahmen für alle identifizierten Risiken hinsichtlich Funktionalität und Effektivität zu bewerten.

---

<sup>27</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.28.

<sup>28</sup> Vgl. Farny, D.(1), 1989, Sp. 1754.

<sup>29</sup> Vgl. IDW-Fachnachrichten (Hrsg.), 1998 S.486.

<sup>30</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.30.

Es wird dringend empfohlen, in jedem Fall die bestandsbedrohenden Risiken umfassend zu kontrollieren. Bei niedriger eingestuften Risiken ist zu prüfen, ob eine ausgiebige Kontrolle sich nicht als unwirtschaftlich erweisen würde.<sup>31</sup>

#### Phase 5 – Identifizierung von Verbesserungspotentialen beim Risikomanagement

Nachdem das bestehende Risikomanagement beurteilt wurde, gilt es, mögliche Verbesserungspotenziale zu identifizieren. In diesem Fall bietet es sich an, ein Benchmarking durchzuführen, um besonders erfolgreiche Verfahren und Abläufe auf das eigene Unternehmen übertragen zu können.<sup>32</sup>

#### Phase 6 – Implementierung von Veränderungen

Die zuvor ermittelten Verbesserungspotenziale sind nun konsequent umzusetzen, wobei hier auf konkrete Umsetzungspläne zurückgegriffen werden soll, wie bspw. Maßnahmen im Detail, Festlegung von Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, etc. Die Verantwortung der Implementierung liegt bei dem jeweiligen Bereichs- und Prozessverantwortlichen.<sup>33</sup>

#### Phase 7 – Überwachung des Risikomanagements

Abschließend wird im Kreislauf eine Überwachung eingeführt, um die Funktionsfähigkeit, Angemessenheit und Effizienz zu hinterfragen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Diese Phase soll das Unternehmen vor bösen Überraschungen bewahren, wie z.B. durch die Veränderung eines zuvor als nicht bestandsbedrohend eingestuften Risikos ins Gegenteil. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, in regelmäßigen Zeitabständen zu prüfen, ob neue Geschäftsrisiken identifiziert werden können, und diese sogleich zu bewerten. Ein ständiger Erfahrungsaustausch und risikobewusste Mitarbeiter fördern die Identifikation neuer, bisher nicht bekannter oder nicht kontrollierter Risiken. Das Personalmanagement kann hier durch die Auswahl und Ausbildung geeigneter Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag leisten.

---

<sup>31</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.30.

<sup>32</sup> Vgl. Camp, R.C., 1994, S.81.

<sup>33</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.30.

### 2.1.2 Zielbestimmung des Risikomanagements

Risikomanagement wird zur konkreten Durchführung von Maßnahmen zur Risikomessung und –steuerung angewendet.<sup>34</sup> Die Begriffe Risikomanagement und Risikocontrolling werden in der wissenschaftlichen Literatur uneinheitlich definiert und unterschiedlich voneinander abgegrenzt.<sup>35</sup> Einerseits wird Risikomanagement als Bestandteil des allgemeinen Controllings betrachtet<sup>36</sup>, und andererseits wiederum wird Risikocontrolling als Teilbereich des Risikomanagements definiert.<sup>37</sup>

Die zweitgenannte Definition bezieht das Risikocontrolling auf die Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung und –kontrolle. Im Gegensatz dazu umfasst das Risikomanagement den gesamten Risikomanagementprozess und somit auch die Risikosteuerung.<sup>38</sup>

In einer anderen Definition wird vom Risikocontrolling als Unterstützung für die Unternehmensführung im Bereich der Planung und Steuerung von Unternehmensrisiken gesprochen. Das Risikocontrolling erfüllt hierbei mehr organisatorische sowie überwachende Funktionen, während das Risikomanagement im Zusammenhang mit konkreten Maßnahmen zur Risikomessung und –steuerung gesehen wird.<sup>39</sup>

Im Folgenden werden einige Punkte angeführt, die vorausgesetzt werden, um vorhandene sowie potenzielle Risiken für ein Unternehmen kontrollierbar und kalkulierbar zu machen:<sup>40</sup>

- Eine Risikobetrachtung ist grundsätzlich auf das gesamte Unternehmen oder die gesamte Unternehmensgruppe zu beziehen.
- Die Gestaltung des Risikomanagementsystems ist an die strategische Ausrichtung des Unternehmens anzulehnen und umgekehrt müssen die wesentlichen Unternehmensrisiken in der strategischen Planung berücksichtigt werden.
- Im Unternehmen sollte eine eindeutige Zuordnung der Risikoverantwortlichen gegeben sein.
- Die Bewertung von Risiken sollte auf jeder Berichtsebene durchgeführt werden.

---

<sup>34</sup> Vgl. Wolke, T., 2008, S.2.

<sup>35</sup> Vgl. Burger, A., Buchhart, A., 2002, S.9.

<sup>36</sup> Vgl. Hummel, T., 1995, S.94.

<sup>37</sup> Vgl. Rudolph, B., Johanning, L., 2000, S.17f.

<sup>38</sup> Vgl. Pedell, B., Schwihele, A., 2004, S.4.

<sup>39</sup> Vgl. Wolke, T., 2008, S.2.

<sup>40</sup> Vgl. IDW-Fachnachrichten (Hrsg.), 1998 S.486.

- Vereinbarte Regelungen zur Schadensvermeidung oder –minderung müssen laufend hinsichtlich der ordnungsgemäßen Einhaltung und Effektivität überwacht werden.
- Sofern schon auf Risiken reagiert wurde, muss des weiteren regelmäßig kontrolliert werden, ob die getroffenen Maßnahmen noch ausreichend, weitere Aktionen notwendig oder gar komplett hinfällig sind.
- Es ist unabdingbar, dass ein wechselseitiger Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Unternehmensabteilungen und –ebenen besteht, um ein effektives Risikomanagement betreiben zu können.
- Die Sensibilisierung der Mitarbeiter im Bezug auf deren Risikobewusstsein innerhalb des Unternehmens muss vorangetrieben werden. Hier gilt es neben den bereits vorhandenen und definierten, auch vorhandene, aber noch nicht definierte Risiken zu orten und entsprechende Maßnahmen zu definieren.

Aus diesem Anforderungskatalog kann entnommen werden, dass Risikomanagement an sich nichts einmaliges darstellt, sondern im Gegenteil ein fortlaufender Prozess ist, der laufend kontrolliert und optimiert werden muss.

Die Grundidee des Risikomanagements ist nichts Neues und wird in einem gut wirtschaftenden Unternehmen bereits eingesetzt. Ohnehin ist unternehmerische Tätigkeit mit einer Vielzahl von Risiken verbunden.<sup>41</sup>

- Risiko in der Folge von Nebenwirkungen, Negativfolgen
- Risiko aus Fehlern, Versagen, Ausfällen
- Risiko aus Entscheidungen
- Risiko aus Unbekannten

Das vom Unternehmen übernommene Risiko wird entsprechend über den Kaufpreis an den Kunden vergütet.<sup>42</sup> Grundsätzlich stehen zur Kontrolle von Risiken im Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung, wobei diese in ihrer Anwendung und Kombination unterschiedlich gestaltet werden können.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Meier, P., 2005, S.15f.

<sup>42</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.23.

<sup>43</sup> Vgl. Claussen, C.P., 1998 S.181.

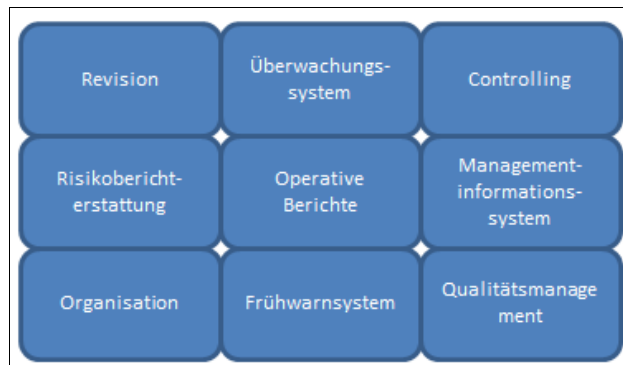


Abbildung 2 - Mögliche Bestandteile eines Risikomanagementsystems

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Bausteine sind in der Praxis großteils nicht einem integrierten und ganzheitlichen System vorzufinden, was wiederum zur Folge hat, dass Unternehmen hier im besten Fall einen unvollständigen Überblick über ihre Geschäftsrisiken erhalten. Daraus folgt, dass nur auf Risiken reagiert wird und dadurch eine positive Steuerung ausbleibt.

Das Ziel muss daher lauten, bestehende Risikomanagementbestandteile zu integrieren und ggf. fehlende Risikomanagementmaßnahmen zu ergänzen. Grundsätzlich sollte beim Risikomanagement auf bestehende Funktionen und Prozesse aufgesetzt werden, um bereits vorhandene Maßnahmen um geeignete Mechanismen und Kommunikationswege zu vervollständigen.<sup>44</sup>

### 2.1.3 Einsatzgebiete des Risikomanagements

Neben dem strategischen Risikomanagement auf der Ebene der Unternehmensführung und der langfristigen Entscheidungen darf das operative Risikomanagement nicht vernachlässigt werden. So können bspw. bereits gescheiterte Projekte ein Unternehmen immens viel Geld kosten und somit nachhaltig schädigen.<sup>45</sup>

## 2.2 Personalwesen

Unter dem Personalwesen versteht man die Organisationseinheit der Personalwirtschaft.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Hochrein, K., Ackermann, K.F. (Hrsg.), 1999, S.24.

<sup>45</sup> Vgl. Norika, I., Norika, G., 2004, S.2.

<sup>46</sup> Vgl. Jung, H., 2006, S.893.

Grundsätzlich wird die Beschäftigung mit Problemen, die durch das Vorhandensein von Personal in Organisationen auftreten, als Gegenstand der allgemeinen Personallehre betrachtet. Wird diese allgemeine Betrachtungsweise nun nur auf eine Teilmenge aller Organisationen, nämlich der Unternehmung, reduziert, so spricht man von der Personalwirtschaftslehre.<sup>47</sup>

Die Personalwirtschaft wird betriebswirtschaftliche Mitarbeiterversorgung, wobei folgende Bedürfnisse berücksichtigt werden<sup>48</sup>:

- Unternehmensbedürfnisse, welche in der bestmöglichen Versorgung des Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitern bestehen.
- Mitarbeiterbedürfnisse, da für die Mitarbeiter eines Unternehmens zu sorgen ist. Die Mitarbeiter müssen betreut, entwickelt, geführt, verwaltet und entlohnt werden.

### **2.2.1 Definition des Personalwesens**

Das Personalwesen bezeichnet vornehmlich jene Einrichtungen und Funktionen im Unternehmen, die für Personalbeschaffung, Personalverwaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Ausbildung und Weiterbildung, Personalentwicklung und darüber hinaus ggf. noch für betriebliche Sozialeinrichtungen zuständig sind.<sup>49</sup>

Das Personalwesen oder Human Ressource Management ist der Sammelbegriff für alle mitarbeiterbezogenen Institutionen und Maßnahmen mit dem Ziel, dem Unternehmen zur Erfüllung seiner Aufgaben personelle Kapazitäten zum richtigen Zeitpunkt und für die benötigte Dauer am jeweiligen Einsatzort bereit zu stellen.<sup>50</sup>

Unter Personalwesen ist die Summe aller Maßnahmen zur effizienten Verwendung und Organisation des Produktionsfaktors Arbeit, der Förderung der Motivation und Bildung der Mitarbeiter sowie der gerechten Entlohnung der erbrachten Arbeitsleistungen bzw. der Kontrolle der Personalkosten zu verstehen.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Drumm, H.J., 2005, S.12.

<sup>48</sup> Vgl. Olfert, K., Steinbuch, P.A., 2003, S.22.

<sup>49</sup> Vgl. Büdenbender, S., Strutz, H., 2011, S.228.

<sup>50</sup> Vgl. Der Brockhaus Wirtschaft, 2.Auflage, 2008.

<sup>51</sup> Vgl. Huber, A., 2011, S.6.

## 2.2.2 Teilbereiche des Personalwesens

Folgende Arbeitsbereiche können aufgrund der Anzahl der verschiedenen zu bewältigenden Aufgaben ausgemacht werden. Mittels funktionaler Gliederung können diese Aufgaben in die wie folgt dargestellten Bereiche umgelegt werden:

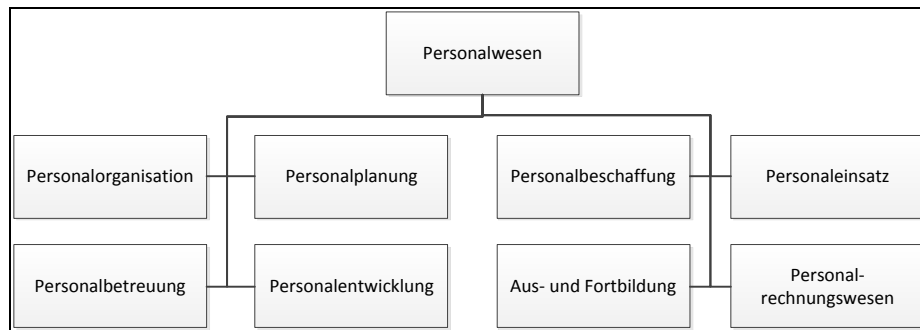


Abbildung 3 – Teilbereiche des Personalwesens

Quelle: Albert, G. 2011, S.14.

### 2.2.2.1 Personalorganisation

Im Zuge der Personalorganisation werden grundlegende organisatorische Fragen geklärt, welche Themen, wie Stellenbeschreibung, Arbeitsplatzbewertung und die Gehalts- und Lohnstruktur, betreffen. Dies erfolgt ohne Bezug auf einzelne Mitarbeiter.<sup>52</sup> Teilweise wird dieser Funktionsbereich auch als Teilaspekt der Personalplanung gesehen.<sup>53</sup>

### 2.2.2.2 Personalplanung

Ziel der Personalplanung ist, für zukünftige Aufgaben das erforderliche Personal mit den erforderlichen Qualifikationen in der erforderlichen Anzahl zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.<sup>54</sup>

### 2.2.2.3 Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung basiert auf den Ergebnissen der zuvor durchgeführten Personalplanung. Ziel ist es hierbei, ähnlich wie bei anderen Güterbeschaffungsprozessen, den

---

<sup>52</sup> Vgl. Hubner, M., 2003, S.13.

<sup>53</sup> Vgl. Albert, G., 2011, S.34.

<sup>54</sup> Vgl. Ebd., S.29.



Bedarf des Unternehmens an Mitarbeitern am Arbeitsmarkt möglichst kostengünstig zu decken.<sup>55</sup>

Im Rahmen der Personalbeschaffung sollen durch die Suche und Bereitstellung Personalressourcen verfügbar gemacht werden, damit der Personalbedarf sowohl quantitativ wie qualitativ gedeckt werden kann.<sup>56</sup> Unter dem qualitativen Bedarf ist hier die Eignung des Mitarbeiters für die vorgesehene Tätigkeit zu verstehen. Im Gegensatz dazu ist unter dem quantitativen Bedarf einfach zu verstehen, die richtige Personalmenge, zum richtigen Zeitpunkt und für die angestrebte Dauer des Einsatzes zu beschaffen.<sup>57</sup>

Es gilt hierbei, das Verhältnis von Kosten und Nutzen im Beschaffungsprozess kontinuierlich zu verbessern.

#### **2.2.2.4 Personalentwicklung**

Anstelle der Personalbeschaffung vom Arbeitsmarkt wird bereits bestehendes Personal zur optimalen Wahrnehmung jetziger und zukünftiger Aufgaben unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen der Mitarbeiter qualifiziert.<sup>58</sup>

#### **2.2.2.5 Aus- und Fortbildung**

In Betrieben ist es mitunter hilfreich, eigene Aktivitäten zur Aus- und Fortbildung der Belegschaft zu entwickeln. Dieser Bereich geht oft mit der Personalentwicklung einher.<sup>59</sup>

#### **2.2.2.6 Personalbetreuung**

Unter der Personalbetreuung ist der gesamte Bereich der sozialen Einrichtungen eines Betriebes und der Personalverwaltung zu verstehen. Darunter fallen unter anderem die notwendigen Verwaltungsaufgaben, wie Versetzung, Kündigung und Pensionierung.<sup>60</sup>

#### **2.2.2.7 Personalrechnungswesen**

Ein wesentlicher Funktionsbereich des Personalwesens stellt das Personalrechnungswesen dar. Hierunter fallen die Teilbereiche Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalkostenrechnung, Personalstatistik, sowie sonstige Bereiche mit personalwirtschaftlicher Rele-

---

<sup>55</sup> Vgl. Hubner, M., 2003, S.13.

<sup>56</sup> Vgl. Krämer, C., Lübke, C., Ringling, S., 2003, S.171.

<sup>57</sup> Vgl. Ebd.

<sup>58</sup> Vgl. Albert, G., 2011, S.96.

<sup>59</sup> Vgl. Hubner, M., 2003, S.14.

<sup>60</sup> Vgl. Ebd.

vanz, teilweise die unternehmensbezogene Rechnungslegung oder Humanvermögensrechnung.<sup>61</sup>

#### **2.2.2.8 Personaleinsatz**

Der Personaleinsatz ist die Realisierung der Personalplanung und ist primär Sache der jeweiligen Fachabteilungen. Die Personalabteilung unterstützt sie dabei durch gezielte Maßnahmen.<sup>62</sup> Grundsätzlich gilt hier die Unterteilung in den kurzfristig ausgelegten Personaleinsatz auf der einen und mittel- bis langfristige Einsatzplanung auf der anderen Seite. Der kurzfristig ausgerichtete Personaleinsatz wird in der Regel dezentral vom jeweiligen Linienvorgesetzten der Mitarbeiter vorgenommen.<sup>63</sup> Der mittel- bis langfristig angelegte Personaleinsatz hingegen wird von der Personalabteilung selbst durchgeführt.<sup>64</sup>

### **2.2.3 Wandel im Personalbereich**

Die Aufgaben und Bereiche des Personalwesens sowie deren grundsätzliche Wahrnehmung haben sich im Laufe der vergangenen Jahre immer weiter verändert, und so sah man sich großen Wandlungen, wie bspw. der größeren Inanspruchnahme von Outsourcing in Personalbereichen gegenüber.

#### **2.2.3.1 Personalmarketing als internes Marketing**

Das Personalmarketing überträgt den allgemeinen Marketinggedanken und die allgemeinen Marketingkonzeptionen, insbesondere die zentrale strategische Leitidee der Kundenorientierung, auf den Personalbereich.<sup>65</sup>

Marketing ist per Definition im Bezug auf Transaktionsinitiatoren, Objekte und Transaktionspartner sinnvoll und notwendig. Genau hier kann Personalmarketing angeführt werden, da die Objekte hier die Arbeitsplätze und die Transaktionspartner die vorhandenen sowie die zukünftigen Mitarbeiter darstellen.<sup>66</sup>

Das Unternehmen, inkl. Arbeitsplätze, soll sowohl an gegenwärtige als auch an zukünftige Mitarbeiter „verkauft“ werden. Hierbei spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende

---

<sup>61</sup> Vgl. Huber, A., 2011, S.189.

<sup>62</sup> Vgl. Hermann, M.A., Pifko, C., 2009, S.41.

<sup>63</sup> Vgl. Scholz, C., 2000, S.341.

<sup>64</sup> Vgl. Schürholz, D., 2002, S.16.

<sup>65</sup> Vgl. Beyer, H.-T., 1990, S.299.

<sup>66</sup> Vgl. Czisch, N., 2007, S.4.

Rolle. Basis dieser Betrachtung ist, dass der Mitarbeiter als Kunde des Unternehmens betrachtet und behandelt wird. Bezogen auf die analoge Verwendung von Marketingstrategien und –instrumenten, kann hier ein Austausch von Arbeitsangebot und –nachfrage herbeigeführt werden.<sup>67</sup>

Die Personalmarketingziele bestehen somit darin, ein Unternehmen und die Tätigkeitsfelder für tatsächliche und potenzielle Mitarbeiter attraktiv zu gestalten und sie dadurch dazu zu bewegen, langfristig und motiviert qualifizierte Leistung zu erbringen.<sup>68</sup> Daraus kann geschlossen werden, dass Personalmarketing nicht ausschließlich der Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern dient.<sup>69</sup> Vielmehr geht es hierbei auch um die entsprechende Positionierung auf dem Gesamtmarkt<sup>70</sup> und damit einher gehend der Steigerung des Unternehmenswertes.

### **2.2.3.2 Outsourcing einzelner Aufgaben des Personalwesens**

Der Zusammenhang zwischen dem Outsourcing und dem Personalwesen lässt sich in den 1990er Jahren finden, als Managementkonzepte, wie Lean Production und BPR, im deutschsprachigen Raum Anwendung fanden. Dadurch wurde auch der Bereich des Personalwesens im Hinblick auf Rentabilität und Effektivität untersucht, und in Folge dessen entstand ein Druck auf die Personalbereiche, deren Kosten zu senken und gleichzeitig aber auch die Servicequalität zu steigern.<sup>71</sup>

Um die Verwaltungsarbeit sowie die Ineffizienz zu senken, greifen viele Unternehmen auf Dritte zurück, da sie sich eine nachhaltige Verbesserung ihrer Situation aufgrund der Auslagerung der Personalarbeit erhoffen.<sup>72</sup>

Die Beweggründe für das Outsourcing der Personalbereiche können in folgende drei Punkte unterteilt werden:

- Kostenorientierte Motive

Hierunter fallen die Kostensenkung, Kostenflexibilisierung und die Kostentransparenz. Ein externer Anbieter kann neben seiner volumenabhängigen Kostendegression auf Erfahrungskurveneffekte zurückgreifen, im Gegensatz zu einem Unter-

---

<sup>67</sup> Vgl. Franke, N., 2000, S.2.

<sup>68</sup> Vgl. Czisch, N., 2007, S.5.

<sup>69</sup> Vgl. Batz, M., 1996, S.123.

<sup>70</sup> Vgl. Thiele, A., Eggers, B., 1999, S.28.

<sup>71</sup> Vgl. Brödner, K., 2005, S.26.

<sup>72</sup> Vgl. Schwarz, G., Hermes, H.J., 2005, S.70.

nehmen mit geringen Bedarf an Personalleistung. Der Dienstleister selber steht zusätzlich noch unter dem Wettbewerbsdruck, Personalleistungen günstiger anbieten zu müssen, was sich wiederum positiv auf den Bezieher der Dienstleistung auswirkt.<sup>73</sup>

- Leistungsorientierte Motive

Darunter versteht man, wenn ein externer Dienstleister Vorteile in der Erstellung bestimmter Personalleistungen bieten kann. Werden Personalleistungen bspw. in einer besseren Qualität und in einer kürzeren Zeit erstellt, so wird eine höhere Flexibilität aus sich verändernden Anforderungen geboten und des weiteren innovative Lösungen schneller umgesetzt. Als Basis hierfür können langjährige und breite Erfahrungswerte sowie das größere und aktuelle Angebot des Outsourcing-Partners genannt werden.<sup>74</sup>

- Sonstige Motive

Hierunter fallen die Verbesserung der internen Managementfähigkeit, die Risikoreduzierung, die Kapazitätsauslastung und die Konfliktbewältigung. Die Optimierung der internen Managementfähigkeit ist auf eine vereinfachte und übersichtlichere Struktur des Unternehmens aufgrund von Auslagerung zurückzuführen.

Die Risikoreduzierung durch Anwendung von Outsourcing erfolgt durch die Übertragung der Funktionsausübung an den externen Personalleistungsanbieter. Durch eine vertragliche Übereinkunft ist dieser zu einer zufriedenstellenden Ausübung der versprochenen Dienstleistungen verpflichtet.

Im Bezug auf die Kapazitätsauslastung kann in Zeiten von Produktionsspitzen durch das Einbinden externer Mitarbeiter ein Personalengpass übergangen werden.

Die Verbesserung im Bereich der Konfliktbewältigung ergibt sich aus der Position des externen Dienstleisters, da dieser unbefangen als Vermittler agieren kann.<sup>75</sup>

Das Outsourcing bringt allerdings nicht nur Vorteile, sondern auch eine Reihe potenzieller Nachteile mit sich, welche nicht vernachlässigt werden dürfen und wie folgt unterteilt werden können:

---

<sup>73</sup> Vgl. Lamers, 1997, S.84ff.

<sup>74</sup> Vgl. Ebd., S.93ff.

<sup>75</sup> Vgl. Ebd., S.98f.

- Mögliche Abhängigkeiten vom externen Partner

Hierunter fallen das Problem der Koordination des Fremdbezugs, das Problem des Wissensverlust sowie das Problem der Informationsgeheimhaltung.<sup>76</sup>

- Organisatorische Probleme

Die Auslagerung des Personalbereichs führt zu Veränderungen von Struktur und Abläufen in der Unternehmung, was wiederum Auswirkungen auf Organisationsmitglieder hat, da Hemmnisse und Widerstände als Begleiterscheinungen auftreten können.<sup>77</sup>

- Wirtschaftliche Probleme

Weicht die Erwartungshaltung von der tatsächlich umgesetzten Lösung ab, wie z.B. bei einer nicht erreichten Kostensenkung oder durch nicht erbrachte Leistungen des Outsourcing-Partners, so kann man von wirtschaftlichen Problemen sprechen.<sup>78</sup>

- Informationsbezogene Probleme

Die Risiken bei Informationsentscheidungen hängen immer vom Standpunkt der Informationsbasis ab. Je höher der Grad der quantitativen und qualitativen Informationsgenauigkeit, und je besser der Outsourcing-Prozess gemanagt wird, desto geringer fällt das mit der Auslagerung verknüpfte Risiko aus.<sup>79</sup>

### **2.2.3.3 Electronic Recruitment**

Unter Electronic Recruitment (E-Recruitment) versteht man den vollständig elektronisch unterstützten Personalrekrutierungsprozess, beginnend mit der Stellenausschreibung, gefolgt von der Abwicklung der Online Bewerbung, der Kandidatensuche und –selektion bis schlussendlich der Einstellung des neuen Mitarbeiters.<sup>80</sup>

Unter den Zielen des Electronic Recruitments können folgende verstanden werden:

- Schaffung von Mehrwert für Personalverantwortliche, Vorgesetzte und auch aktuelle und potenzielle Mitarbeiter
- Prozessoptimierung mithilfe des Systems
- Optimierung des Informationsflusses
- Kostenreduktion

---

<sup>76</sup> Vgl. Lamers, 1997, S.104.

<sup>77</sup> Vgl. Ebd., S.111.

<sup>78</sup> Vgl. Ebd., S.113ff.

<sup>79</sup> Vgl. Ebd., S.116ff.

<sup>80</sup> Vgl. Hermann, M.A., Pifko, C., 2009, S.91.

Durch die daraus resultierende Effizienzsteigerung in der Personalarbeit ergeben sich eine höhere Flexibilität, eine verbesserte Reaktionsgeschwindigkeit, eine Verkürzung der Abwicklungszeiten sowie eine qualitative Daten- und Informationsverbesserung.<sup>81</sup>

Als direktes Ergebnis der Steigerung der Personalleistungsqualität können eine interne Personalberatung ermöglicht und eine Reduktion der Personaladministration auf ein Minimum erreicht werden. Das hat auch direkt zur Folge, dass sich die Personalabteilung vielmehr auf wertschöpfende Aktivitäten, wie bspw. die Rekrutierung und Selektion von neuen Mitarbeitern und die Betreuung von neuen Mitarbeitern, konzentrieren kann.<sup>82</sup>

#### 2.2.4 Zielkonflikt des Personalwesens

Das Personalwesen ist sowohl den wirtschaftlichen Zielen, die durch die Unternehmensführung vorgegeben sind, verpflichtet, aber im gleichen Zuge dürfen die sozialen Ziele nicht vernachlässigt werden, die sich aufgrund der Charakteristik des Unternehmens als soziales Gebilde und Teil der Gesellschaft ergeben.

Die große Herausforderung hierbei liegt darin, diese so unterschiedlichen Ziele miteinander zu vereinbaren.<sup>83</sup>

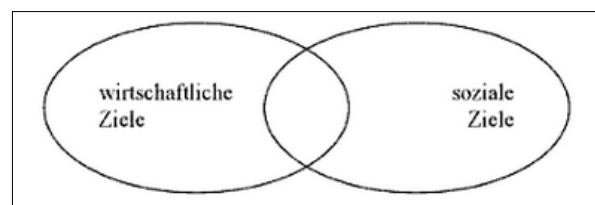


Abbildung 4 – Zielkonflikte des Personalwesens

Vgl. Albert, G. 2011, S.22.

Ziel des Personalwesens muss es sein, die Schnittmenge dieser beiden Zielebenen durch beidseitige Kompromisse so weit wie möglich zu vergrößern. Sollte das nicht gelingen, so können bspw. durch zu starke Fokussierung auf die wirtschaftliche Zielmenge soziale Ziele mit negativem Einfluss auf die langfristige Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter vernachlässigt werden. Ebenso kann sich eine zu starke Konzentration auf die sozialen Ziele

---

<sup>81</sup> Vgl. Hermann, M.A., Pifko, C., 2009, S.92.

<sup>82</sup> Vgl. Ebd.

<sup>83</sup> Vgl. Albert, G., 2011, S.22.

negativ auf die wirtschaftlichen Ziele auswirken und dadurch zu negativen Effekten im Bezug auf die Unternehmensrentabilität führen.<sup>84</sup>

## 2.3 Unternehmensbewertung

### 2.3.1 Definition der Unternehmensbewertung

Unter Unternehmensbewertung versteht man Tätigkeiten der Informationsbeschaffung und –aufbereitung, um ein Unternehmen nach objektiven und subjektiven Kriterien zu analysieren und in Geldeinheiten zu bewerten.<sup>85</sup>

Unternehmensbewertungen verfolgen unterschiedliche Ziele und werden zu verschiedenen Zwecken durchgeführt. Diese funktionale Sichtweise der Unternehmensbewertung ist ein weiterer Grund, warum der jeweils ermittelte Wert nicht als allgemeingültig anzusehen ist, da er nur eine begrenzte Gültigkeit für den jeweiligen, mit der Bewertung verfolgten Zweck darstellt.<sup>86</sup>

„Bei der Wertermittlung muss somit neben der interpersonellen Differenzierung in Abhängigkeit vom Bewertungssubjekt auch eine intrapersonelle Differenzierung in Abhängigkeit vom Bewertungszweck berücksichtigt werden.“<sup>87</sup>

Folgende Arten der Unternehmenswertdefinition sind somit aufgrund des unterschiedlichen Bewertungszwecks anzuführen:<sup>88</sup>

- Argumentationswert
- Bemessungswert
- Entscheidungswert
- Marktwert
- Schiedswert

Der *Argumentationswert* wird mittels einer Argumentationsfunktion ermittelt und in Verhandlungen zur Begründung der eigenen Preis- oder Beteiligungsvorstellungen verwen-

---

<sup>84</sup> Vgl. Hubner, M., 2003, S.15.

<sup>85</sup> Vgl. Rösli, B., 2002, S.238.

<sup>86</sup> Vgl. Niemeyer, I., 2008, S. 18.

<sup>87</sup> Vgl. Hayn, M., 2003, S.38.

<sup>88</sup> Vgl. Drukarczyk, J.,Schüler, A., 2009, S.128ff.

det.<sup>89</sup> Hierbei handelt es sich nicht um eine einzelne Wertgröße, sondern um die Gesamtheit von Begründungen.<sup>90</sup>

Drei Merkmale und deren Ausprägungen charakterisieren den Argumentationswert:<sup>91</sup>

- *Merkmal der Tarnung*: Es entspricht dem Grundsatz einer rationalen Verhandlungsführung, der gegnerischen Partei nicht zu zeigen, wie der tatsächliche eigene Entscheidungswert ausgestaltet ist.
- Das *Merkmal der Parteienbezogenheit* wird durch die folgenden Merkmale definiert:
  - *Merkmal der Bezogenheit auf Entscheidungswerte*: Dieses Merkmal begründet sich durch den Entscheidungswert der eigenen Partei als äußerste Rückzugsgrenze für den Argumentationswert sowie durch die Ausrichtung des Argumentationswerts auf den Entscheidungswert der gegnerischen Partei.
  - *Merkmal der Beeinflussung*: Dieses Merkmal macht deutlich, dass sich der Argumentationswert in einer bestimmten Verhandlungssituation auf eine konkrete Verhandlungspartei bezieht, die durch den Argumentationswert beeinflusst werden soll.
- *Merkmal der Konfliktlösungsorientierung*: Dieses Merkmal zielt auf die Lösung eines interpersonalen Konflikts durch Abstimmung im Hinblick auf bestimmte konfliktlösungsrelevante Sachverhalte.
  - *Merkmale der Information*: Die Verhandlungsparteien versuchen, ihre Argumentationswerte mit bestimmten ausgesuchten Informationen zu begründen.
  - *Merkmale der Flexibilität*: Argumentationswerte sollen die Fähigkeit besitzen, neue Informationen und Zwischenergebnisse aus Verhandlungen zu berücksichtigen und diese im Rahmen der Unternehmensbewertungsverfahren anzuwenden.
  - *Merkmal der Glaubwürdigkeit*: Ein Argumentationswert erweist sich nur dann als brauchbar, wenn mit diesem wenig angreifbare, aus Sicht der gegnerischen Partei realistische Werte vorgeschlagen werden.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Matschke, M.J., Brösel G., 2007, S.571ff.

<sup>90</sup> Vgl. Ebd., S.573.

<sup>91</sup> Vgl. Brösel, G., Kasperzak R., 2004, S.518.

<sup>92</sup> Vgl. Bysikiewicz, M., 2008, S.56ff.



Dagegen stellen *Bemessungswerte* Unternehmenswerte dar, die auf Basis exakt definierter Verfahren bestimmt werden. Sie dienen als Bemessungsgrundlage bestimmter Sachverhalte, wie bspw. der Bestimmung von Substanzsteuern.<sup>93</sup>

Der *Entscheidungswert* wird aufgrund von Bedingungen ermittelt, die die äußere Konzessionsgrenze des betrachteten Bewertungsobjektes darstellen. Werden diese Grenzen nicht eingehalten, handelt das Bewertungsobjekt zu seinem eigenen Nachteil. Daraus folgt, dass der Entscheidungswert eine kritische Größe umfasst, die vertraulich behandelt werden sollte, um die eigene Position in Verhandlungen nicht zu schwächen, Merkmale des Entscheidungswertes sind

- die Handlungsfeldbezogenheit,
- die Subjektbezogenheit,
- die Zielsystembezogenheit und
- die Entscheidungsfeldbezogenheit.

Hieraus wird der Einfluss der Subjektivität auf den Entscheidungswert verdeutlicht.<sup>94</sup>

Bei gegebenen Entscheidungs- und Zielfeld zeigt ein Entscheidungswert der jeweiligen Konfliktpartei an, unter welcher Bedingung bzw. unter welchem Bedingungskomplex die Durchführung einer Handlung das Niveau der Zielerfüllung im Vergleich zu deren Nichterfüllung gerade noch nicht verringert.<sup>95</sup> Da zukünftige Entwicklungen nicht konkret absehbar sind und dadurch eine unsichere Komponente darstellen, kann der Entscheidungswert nicht mit einem eindeutigen Wert angegeben werden, sondern wird als eine Anzahl von möglichen Werten innerhalb bestimmter Grenzen angegeben.<sup>96</sup>

Der *Marktwert* gibt jenen Betrag an, der an einem idealisierten Kapitalmarkt für den zukünftigen Zahlungsstrom des zu bewertenden Unternehmens an die Kapitalgeber bei einem Kauf zu zahlen bzw. bei einem Verkauf zu erzielen wäre.<sup>97</sup> Der Marktwert wird mithilfe der Verfahren der kapitalmarktorientierten Unternehmensbewertung ermittelt.<sup>98</sup> Bei Kaufentscheidungen ist ein Kauf, unabhängig von den Konsumpräferenzen des einzelnen Individuums, immer vorteilhaft, wenn der Kaufpreis unter dem Marktpreis liegt. Umgekehrt, bei einem Verkauf ist eine Transaktion immer dann durchzuführen, wenn der

---

<sup>93</sup> Vgl. Korthals, J.P., 2005, S.22.

<sup>94</sup> Vgl. Mund, C., 2007, S.11ff.

<sup>95</sup> Vgl. Matschke, M.J., 1972, S.146ff.

<sup>96</sup> Vgl. Hering, T., 2006, S.7ff.

<sup>97</sup> Vgl. Gröger, H.C., 2009, S.18.

<sup>98</sup> Vgl. Günther, T. 2002, S.77.

Marktwert unter dem Verkaufspreis liegt. Die subjektiven Grenzpreise der Verkäufer- und Käuferpartei entsprechen dem Marktwert des Unternehmens.<sup>99</sup>

Die Verfahren der kapitalmarktorientierten Unternehmensbewertung sind in der deutschen Literatur zur Unternehmensbewertung stark umstritten, da der Marktwert nicht zwischen potenziellen Käufern und Verkäufern differenziert.<sup>100</sup> Insbesondere wird hierbei das nicht Konkretisieren zwischen Preis und Wert bemängelt, was als Rückschritt zum Unternehmenswert ohne Subjektbezug, auch unter der objektiven Unternehmensbewertung bekannt, betrachtet wird.<sup>101</sup> Reale Kapitalmärkte sind dadurch gekennzeichnet, dass Steuern und Transaktionskosten existieren, Informationen nicht allen Teilnehmern im gleichen Maße und kostenlos zur Verfügung stehen und Individuen keine identischen Erwartungen über zukünftige Zahlungen besitzen.<sup>102</sup> Daraus wird geschlossen, dass ein ermittelter Marktwert grundsätzlich vom Informationsstand und der Informationsverarbeitung des Bewerter abhängig ist und somit einen Subjektbezug aufweist.

Mit dem Marktwert kann der Unternehmenswert mittels einer intersubjektiv nachprüfaren Methodik ermittelt werden. Dadurch ist er nützliches Konzept für die Bestimmung von Argumentationswerten, Schiedswerten und objektivierten Unternehmenswerten.<sup>103</sup>

Der Schiedswert (Arbitriumwert) wird im Rahmen der Vermittlungsfunktion aus dem Intervall zwischen dem Grenzpreis des Verkäufers und dem Grenzpreis des Käufers ermittelt.<sup>104</sup> Ein Vermittler hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen Vorteile aus der Unternehmensveräußerung möglichst gerecht auf Verkäufer und Käufer zu verteilen. Sollte das Einigungsintervall leer sein, da der Entscheidungswert des Käufers den Grenzpreis des Verkäufers unterschreitet, muss der Arbitriumwert jene Partei schützen, welcher die Transaktion aufgezwungen wurde.<sup>105</sup>

Der Markt kann ebenfalls als Vermittler fungieren, wobei hier gilt, dass jeder frei gezahlte Preis als Marktergebnis Züge eines offenbar von beiden Parteien akzeptierten Kompromisses aufweist und dadurch als Schiedswert betrachtet werden kann.<sup>106</sup> Der Kehr-

---

<sup>99</sup> Vgl. Gröger, H.C., 2009, S.18.

<sup>100</sup> Vgl. Hering, T., 2006, S 152.

<sup>101</sup> Vgl. Ebd., S.153.

<sup>102</sup> Vgl. Gröger, H.C., 2009, S.19.

<sup>103</sup> Vgl. IDW, 2007 Zf.A.30

<sup>104</sup> Vgl. Hering T., 2006, S 5.

<sup>105</sup> Vgl. Matschke, M.J., Brösel, 2007, S.399ff.

<sup>106</sup> Vgl. Hering, T., Olbrich, M., 2003, S.1519ff.

schluss, dass jeder Abitriumwert (bspw. von einem Gutachter vorgeschlagene) dadurch auch als Marktpreis interpretiert werden kann, ist allerdings nicht zulässig.<sup>107</sup>

Die Durchführung einer Unternehmensbewertung kann allgemein hin freiwillig, vertraglich vereinbart oder gesetzlich vorgeschrieben sein.

Der häufigste Anlass für Unternehmensbewertungen sind Unternehmenstransaktionen, wie bspw. der Kauf oder Verkauf eines Unternehmens bzw. der Erwerb von Unternehmensanteilen oder eben Unternehmenszusammenschlüsse.<sup>108</sup>

Neben den bereits genannten Anlässen besteht auch die Möglichkeit, die Anlässe anhand eines möglichen Eigentümerwechsels zu unterteilen.

Mit Eigentümerwechsel	Ohne Eigentümerwechsel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauf/Verkauf (von Unternehmensanteilen)</li> <li>• Börsengang</li> <li>• Fusion</li> <li>• Erbauseinandersetzung</li> <li>• Enteignung</li> <li>• Eintritt bzw. Austritt eines Gesellschafters einer Personengesellschaft</li> <li>• Erbschaftssteuerrechtlicher/Schenkungssteuerrechtlicher Vorgang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanierung</li> <li>• Kreditwürdigkeitsprüfung</li> <li>• Steuerbemessung</li> </ul>

Tabelle 1 – Anlässe zur Unternehmensbewertung

Quelle: Wöhe, G., Döring, U., 2008, S.566.

## 2.3.2 Verfahren der Unternehmensbewertung

Im Zuge der Unternehmensbewertung kann auf unterschiedlichen Verfahren zurückgegriffen werden, wobei die auf die gängigsten in den folgenden Kapiteln näher eingegangen wird.

### 2.3.2.1 Bewertungsverfahren

Die Installation einer wertorientierten Unternehmensführung bedarf des Einsatzes eines dafür geeigneten Unternehmensbewertungsverfahrens. Um den Unternehmenswert zu berechnen, können verschiedene Bewertungsverfahren herangezogen werden. Die Be-

<sup>107</sup> Vgl. Hering, T. 2006, S.5.

<sup>108</sup> Vgl. Frauenhof, F., 2012, S.15ff.

rechnung an sich erfolgt zunächst nur für monetäre Werte. Die Wahl des entsprechenden Verfahrens wird von der Unternehmensführung anlassbezogen gewählt.<sup>109</sup>

Bei den Bewertungsverfahren wird allgemein zwischen Einzelbewertungs-, Gesamtbewertungs- und Mischverfahren unterschieden.<sup>110</sup>

Die Unternehmensbewertung an sich ist schon seit längerer Zeit ein viel diskutiertes Thema. Daraus ergibt sich zum einen die Vielzahl der zur Verfügung stehenden Verfahren und zum anderen, dass die jeweiligen Erkenntnisse in die bestehenden Verfahren eingearbeitet wurden.<sup>111</sup> Als weiterer Grund sind die unterschiedlichen Bewertungsanlässe zu nennen, die wiederum unterschiedliche Anforderungen an die Berechnung des Unternehmenswertes stellen.<sup>112</sup> Daraus folgt, dass die Höhe des Unternehmenswertes aufgrund des unterschiedlichen Anlasses der Bewertung variiert, und so werden bspw. für Akquisitionen und Veräußerungen unterschiedliche Verfahren aufgrund des Bewertungszweckes angewendet.<sup>113</sup>

Abhängig von Standpunkt und Entscheidung des Bewertenden, sind unterschiedliche Bewertungseigenschaften von Relevanz (z.B. Grad der Nachprüfbarkeit, Offenlegung des Wertes, etc.), wobei im Grunde jedes Verfahren hierbei geeignet ist, sofern es die erforderliche Vermittlungsfunktion und Informationsanforderung erfüllt (z.B. Wertvorstellungen betroffener Parteien bei einer Akquisitionsverhandlung).<sup>114</sup>

Die strategische Unternehmenssteuerung ist wohl der wichtigste Bewertungszweck, da einem jeden Unternehmen unterstellt werden kann, als Ziel die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges zu verfolgen. Hierbei geht es vorrangig darum, die Wettbewerbsfähigkeit durch eine Steigerung der Unternehmensleistung zu sichern. Diese Leistung wird im Rechnungswesen am Ergebnis der betrieblichen Faktorkombination gemessen. D.h., es erfolgt eine Messung des internen Erfolges der Leistung anhand der Differenz zwischen Leistung und Kosten, wobei hierfür Produktivitätskennzahlen verwendet werden.<sup>115</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Heusinger von Waldegge, S., 2009, S.63ff.

<sup>110</sup> Vgl. Mandl, G., Rabel, K., 2002, S.29.

<sup>111</sup> Vgl. Heusinger von Waldegge, S., 2009, S.64.

<sup>112</sup> Vgl. Ernst, D., Schneider, S., Thielen, B., 2008, S.1.

<sup>113</sup> Vgl. Copeland, T.E., Koller, T., Murrin, J., 2002, S.10ff.

<sup>114</sup> Vgl. Ballwieser, W., 2007, S.1ff.

<sup>115</sup> Vgl. Heusinger von Waldegge, S., 2009, S.65.

### **1.1.1.1 Einzelbewertungsverfahren**

Beim Einzelbewertungsverfahren werden einzelne Vermögensgegenstände (abzüglich der Schulden) ermittelt. Dieser Wert stellt den Substanzwert des Unternehmens dar und wird wie folgt ermittelt:<sup>116</sup>

- Wert der einzelnen Vermögensgegenstände (zu einem bestimmten Stichtag)
- Wert der Schulden (zu einem bestimmten Stichtag)

Beim Substanzwertverfahren kann aufgrund der Intention der Ermittlung des Unternehmenswertes zwischen dem Substanzwertverfahren auf Basis von Reproduktionswerten und dem auf Basis von Liquidationswerten unterschieden werden.<sup>117</sup>

### **2.3.2.2 Mischverfahren**

Wird für die Berechnung des Unternehmenswertes auf Basis einer Kombination aus Gesamtbewertungs- und Einzelbewertungsverfahren angestrebt, so handelt es sich hierbei um ein Mischverfahren.

Ziel dieser Methode, ist die jeweiligen Vorteile von Einzel- und Gesamtbewertungsverfahren in ein Verfahren zu integrieren.<sup>118</sup>

Das Mittelwertverfahren ist eine kombinierte Methode zur Unternehmensbewertung und geht auf Schmalenbach zurück.<sup>119</sup> Es stellt eine Art von Mischverfahren dar und wird als pragmatischer Ansatz empfohlen, um eine grobe Einschätzung des Unternehmenswertes vorzunehmen oder die Auswirkungen von unternehmerischen Handlungen auf den aktuellen Wert zu bestimmen.

Grundsätzlich wird der Mittelwert abhängig, von der Größe des Ertragswertes im Vergleich zum Substanzwert, ermittelt. Ist er kleiner, so deutet das auf ein ertragsschwaches Unternehmen mit schlechten Zukunftsperspektiven hin, und der Mittelwert wird mit dem Ertragswert gleich gesetzt. Umgekehrt, deutet ein höherer Ertragswert auf ein ertragsstarkes und innovatives Unternehmen mit guter Marktposition hin, der Mittelwert wird als das arithmetische Mittel aus Ertrags- und Substanzwert ermittelt.<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Mandl, G., Rabel, K., 2002, S.46.

<sup>117</sup> Vgl. Ebd., S.46-49.

<sup>118</sup> Vgl. Mandl, G., Rabel, K., 2002, S.49.

<sup>119</sup> Vgl. Obermeier, T., Gasper, R., 2008, S.172.

<sup>120</sup> Vgl. Ebd., S.172ff.

Anwendung findet das Mittelwertverfahren meist bei kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Betrieben mit hohem Gewinn in der Vergangenheit, aber einem erwarteten niedrigen zukünftigen Gewinn.

Den Vorteilen, wie dem Kompromiss zwischen dem unsicheren Ertragswert und dem sicheren Substanzwert sowie der Berücksichtigung der Ertragskraft und der Weiterentwicklung der Einzelbewertungsverfahren, stehen als Nachteile jene der Substanzwert- und Ertragswertverfahren gegenüber. Zusätzlich dazu sind die Gewichtungsfaktoren subjektive Einschätzungen.<sup>121</sup>

### **2.3.2.3 Gesamtbewertungsverfahren**

Gesamtbewertungsverfahren gehen bei der Wertermittlung von dem Fortbestehen und der Fortführung des Unternehmens aus.<sup>122</sup> In weiterer Folge wird das Unternehmen als solches als Bewertungseinheit bzw. Gesamtkomplex betrachtet, wobei die Verfahren auf dem Kapitalwertkalkül der Investitionstheorie beruhen.<sup>123</sup> „Das Unternehmen weist als ein nach einem einheitlichen Organisationsplan wirtschaftendes soziales Gebilde eine Ganzheitsstruktur auf. Hierbei gilt, dass das Ganze etwas anderes als die Summe der einzelnen Teile ist.“<sup>124</sup>

Der Terminus Gesamtbewertungsverfahren ist dahingehend gewählt, als dass der Unternehmenswert sich nicht als Saldo der einzelnen aktiven und passiven Posten eines Unternehmens bestimmen lässt, sondern vielmehr „...die aus der Nutzung aller Aktiva und Passiva resultierenden gesamten finanziellen Vorteile für den Eigentümer der Wertermittlung zugrunde legen...“.<sup>125</sup>

Demnach kann der Unternehmenswert nicht einfach durch die bilanzmäßige Addition von den aktiven Posten, wie bspw. Immobilien, Maschinen, Mitarbeiter, und anschließender Subtraktion der passiven Posten errechnet werden.<sup>126</sup>

Das Herstellen oder Verrichten von nützlichen Dingen ist vielmehr ausschlaggebend für den Unternehmenswert.<sup>127</sup> Dazu gehört eine Verbindung der aufgezählten Vermögens-

---

<sup>121</sup> Vgl. Heusinger von Waldegge, S., 2009, S.67.

<sup>122</sup> Vgl. Ballwieser, W., 2007, S.9.

<sup>123</sup> Vgl. Mandl, G., Rabel, K., 2002, S.51.

<sup>124</sup> Vgl. Münstermann, H., 1966, S.18.

<sup>125</sup> Vgl. Ballwieser, W., 2007 S.81.

<sup>126</sup> Vgl. Schmalenbach, E., 1962, S.45ff.

<sup>127</sup> Vgl. Wieczorek, A., 2009, S.30.

gegenstände, woraus geschlossen werden kann, dass ihr Wert nur ein verbundener sein kann. Beispielsweise hatten die Maschinen bei deren Produktion einen eigenen Wert, der allerdings nicht in Folge für den Wert innerhalb des Unternehmens herangezogen werden kann. Sind diese nun innerhalb einer Produktionsstätte verbaut, kann ihnen kein eigener Wert zugordnet werden, sondern nur in Kombination mit den damit verbundenen Vermögensgegenständen.

Dieser Effekt sollte nach Möglichkeit einen sogenannten Mehrwert (positiver Geschäftswert) mit sich bringen. Es ist allerdings genauso gut möglich, durch schlechtes Management oder allein durch das schlechte Image der Produkte einen Minderwert (negativer Geschäftswert) aus dem Kombinationseffekt zu erzielen.<sup>128</sup>

Im Rahmen der Gesamtbewertungsverfahren ist die Unterscheidung zwischen den Ertragswertverfahren und der Discounted Cash Flow Methode anzuführen. Beide Verfahren beruhen auf dem gleichen investitionstechnischen Fundament (Kapitalwertkalkül), wobei in beiden Fällen der Barwert zukünftiger finanzieller Überschüsse ermittelt wird.<sup>129</sup> Beide führen somit bei gleichen Bewertungsannahmen zu gleichen Werten.

---

<sup>128</sup> Vgl. Moxter, A., 1998, S.36.

<sup>129</sup> Vgl. Wieczorek, A., 2009, S.31.

### 2.3.3 Vor- und Nachteile der Instrumente der Unternehmensbewertung

	Einzelbewertungsverfahren	Mischverfahren	Gesamtbewertungsverfahren
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substanzwertverfahren auf Basis von Reproduktionswerten: Als wesentlicher Vorteil ist die einfache Anwendbarkeit zu nennen.</li> <li>• Substanzwertverfahren auf Basis Liquidationswerten: Die einfache Berechnung ist ein wesentlicher Vorteil dieses Verfahrens. Der ermittelte Wert stellt i.d.R. die Wertungsgrenze dar und dient bspw. als Kontrollgröße für Banken (Sicherheit).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompromiss zwischen dem unsicheren Ertragswert und dem sicheren Substanzwert</li> <li>• die Berücksichtigung der Ertragskraft</li> <li>• der Weiterentwicklung der Einzelbewertungsverfahren stehen als Nachteile jene der Substanzwert- und Ertragswertverfahren gegenüber. Zusätzlich dazu sind die Gewichtungsfaktoren subjektive Einschätzungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf Basis DCF: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dynamisches Verfahren</li> <li>○ zukunftsorientiert</li> <li>○ international anerkannt</li> <li>○ wissenschaftlich abgesichert</li> <li>○ unabhängig von nationaler Rechnungslegung</li> <li>○ Transparenz der Einflussfaktoren</li> <li>○ Einsatz für unternehmerische Entscheidungen</li> </ul> </li> <li>• auf Basis Ertragswert: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dynamisches Verfahren</li> <li>○ zukunftsorientiert</li> <li>○ Anlehnung an Investitionsrechnung (vertritt die Sichtweise der Investoren)</li> <li>○ Going Concern Prinzip (Fortbestand des Unternehmens)</li> </ul> </li> <li>• auf Basis Multiplikatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ einfach anzuwenden</li> <li>○ führt zu relativ schnell nachvollziehbaren Ergebnissen (Kosten-Nutzenabwägung)</li> <li>○ dient relativem Vergleich</li> <li>○ Vielfalt branchenübergreifender Multiplikatoren und Erfahrungswerte öffentlich zugänglich</li> <li>○ Marktorientiertes Verfahren</li> </ul> </li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substanzwertverfahren auf Basis Reproduktionswerten: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Berücksichtigt keine zukünftigen Wachstumspotenziale und unternehmerische</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachteile der Substanzwert- und Ertragswertverfahren</li> <li>• die Gewichtungsfaktoren sind subjektive Einschätzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf Basis DCF: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prognosen der zukünftigen freien Cashflows ist sehr komplex.</li> <li>○ Einschätzung des WACC</li> </ul> </li> </ul>



	<p>risches Handeln,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ermöglicht keine Aussage zur Rentabilität einer Investition und</li> <li>○ die Ermittlung aktueller Marktpreise ist fehleranfällig.<sup>130</sup></li> <li>• Substanzwertverfahren auf Basis Reproduktionswerten: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Berücksichtigt keine zukünftigen Wachstumspotenziale und unternehmerisches Handeln,</li> <li>○ der Liquidationswert wird von der Dauer der Transaktion beeinflusst und</li> <li>○ ist bei großen Unternehmen schwierig einzusetzen.<sup>131</sup></li> </ul> </li> </ul>	<p>schätzungen<sup>132</sup></p>	<p>ist schwierig.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nicht bei negativen Cashflows anwendbar.</li> <li>• auf Basis Ertragswert: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diskontierungszins ist nicht eindeutig definiert.</li> <li>○ Gewinn ist die am meisten von der Rechnungslegung manipulierte Größe.</li> </ul> <p>Restwert hat nachhaltigen Einfluss auf den Unternehmenswert.</p> </li> <li>• auf Basis Multiplikatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zu hoher Vereinfachungsgrad</li> <li>○ statisch (kaum Zukunftsorientierung)</li> <li>○ Kapitalkosten und Investitionen unberücksichtigt</li> </ul> </li> </ul>
--	--	----------------------------------	---

<sup>130</sup> Vgl. Heusinger von Waldegge, S., 2009, S.67.

<sup>131</sup> Vgl. Ebd.

<sup>132</sup> Vgl. Ebd.

## 3 Risikomanagement im Personalwesen

Gegenwärtig gibt es sehr wenig Fachliteratur in Bezug auf Risiko oder Risikomanagement im Personalbereich. Das rührt wohl daher, dass es unwahrscheinlich erscheint, dass sich aufgrund von Entscheidungen im Personalwesen unternehmensgefährdende Situationen ergeben könnten. Das wiederum erscheint wenig weitsichtig und steht im totalen Gegensatz zu der doch bekannten Gegebenheit, dass der Mensch und somit die Mitarbeiter ein großes Risikopotenzial in sich bergen.

So wird bspw. in einem Projektteam der menschliche Einsatz als größtes Erfolgsrisiko angesehen.<sup>133</sup> Hingegen muss allerdings angeführt werden, dass sich die Personalverantwortlichen selbst eher als „Change Agent“ oder „Coach“ betrachten, aber nicht als Risikomanager. Das steht allerdings im Widerspruch zu der Tatsache, dass deren Handeln immer mit einem Risiko behaftet ist.<sup>134</sup>

Auf das Risikomanagement selbst bezogen, gibt es bereits eine umfangreiche Menge an theoretischen und praktischen Erkenntnissen<sup>135</sup>, die im weiteren Verlauf als generelle Basis herangezogen werden.

### 3.1 Risikoquelle Personalwesen

Grundsätzlich ist die Frage zu klären, ob der Personalbereich als solcher großteils nur reine Verwaltung oder auch unternehmerisches Gestalten bedeutet. Des Weiteren ist zu klären, ob in diesem Feld eine Risikobereitschaft vorhanden ist oder gar nicht erst gesehen wird. Allgemein hin kann festgestellt werden, dass es nicht die Fachabteilungen, sondern die Personalabteilungen in den Unternehmen sind, die eine Risikoscheu aufzeigen.<sup>136</sup>

Möchte man in diesem Zusammenhang eine Verbindung herstellen, so muss eine tendenzielle Zunahme von Risiken nachgewiesen werden, um die Möglichkeit und den Einsatz eines Risikomanagements zu rechtfertigen.

---

<sup>133</sup> Vgl. Tumuscheit, K.D., 1998, S.78ff.

<sup>134</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.46.

<sup>135</sup> Vgl. Hermann, D.C., 1996, S.7ff.

<sup>136</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.49.

Betrachtet man den Personalbereich nun nicht nur als Verwaltungsabteilung, sondern räumt man ihm eine wichtige Werteaktivität in der unternehmerischen Wertschöpfungskette ein, so kann die eingehend erwähnte Steigerung der Anzahl möglicher Risiken erklärt werden. Schlussfolgernd kann aus dieser Sichtweise ein höheres Maß an aktiver Gestaltung und Aktion im Gegensatz zur eher passiven Verwaltung und Reaktion festgestellt werden.<sup>137</sup>

In dem weitgehend bekannten Modell der Wertschöpfungskette (Value Chain) ist der Personalbereich unter Human Resource Management unter den unterstützenden Wertaktivitäten positioniert. Diese wiederum sollen in Kombination mit den primären Wertaktivitäten (bspw. Dienstleistungserstellung, Absatz) zur Gewinnung und Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile gegenüber den Hauptkonkurrenten in den verschiedenen Geschäftsfeldern beitragen.<sup>138</sup>

Der Rahmen, der mit konkreten Ziele und Maßnahmen für den Personalbereich geschaffen werden muss, kann durch die Wahl der Wettbewerbsstrategie (Kostenführerschaft, Produktdifferenzierung, Marktnischenstrategie) zur Verfügung gestellt werden.<sup>139</sup>

Im Rahmen der Personalarbeit sollte davon abgegangen werden, den Eindruck zu hinterlassen, dass Personalarbeit an sich mit den Aktivitäten der Personalabteilung in einem Unternehmen gleichzusetzen ist. Ganz im Gegenteil, die Personalarbeit wird neben der Personalabteilung auch von Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern und im Grunde von allen Führungskräften mit Personalverantwortung ausgeübt.

Das, in Kombination mit der Tendenz Entscheidungsbefugnis und Verantwortung auf Führungskräfte auf Fachbereichsebene zu übertragen, führt zu einer Verbreiterung der Gruppe an Akteuren im Rahmen der Personalarbeit innerhalb eines Unternehmens und bedeutet somit auch eine Herausforderung für das Risikomanagement im und durch den Personalbereich.<sup>140</sup>

## **3.2 Aufgaben des Risikomanagements im Personalbereich**

Um die Aufgaben des Risikomanagements im Personalbereich definieren zu können, muss zunächst ermittelt werden, wer zum einen Risiken erfährt und zum anderen Risiken

---

<sup>137</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.49.

<sup>138</sup> Vgl. Porter, M.E., 1999, S.67.

<sup>139</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.50.

<sup>140</sup> Vgl. Ebd., S.51.

verursacht. In beiden Fällen kann hier sowohl das Personal selbst als auch das Personalmanagement genannt werden.

Anders formuliert können Personal wie Personalmanagement als Risikoverursacher bzw. Störfaktoren und Risikobetroffene bzw. Störobjekte fungieren.

Kombiniert man die gewonnene Erkenntnis mit der Menge möglicher Akteure, die Risiken bewältigen können und die ebenfalls in diesen zwei Gruppen zu finden sind, so ergeben sich daraus unterschiedliche Betrachtungsweisen und –ebenen. Diese wiederum liefern die Basis für die Strukturierung des Risikofeldes „Personalbereich“, welche von großem Nutzen im Sinne der Komplexitätsreduktion ist.<sup>141</sup>

Betrachtungsweisen	Betrachtungsebenen	
	Personal	Personalmanagement
1. Ursachenorientierung	Risiken durch das Personal	Risiken des Personalmanagements
2. Wirkungsorientierung	Risiken für das Personal	Risiken für das Personalmanagement
3. Managementorientierung	Risiken bewältigen mit dem Personal	Risiken bewältigen mit dem Personalmanagement

Tabelle 2 – Strukturierung des Risikofeldes „Personalbereich“

Quelle: Ackermann, K.F.(1), 1998, S.66.

<sup>141</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.66.

### 3.2.1 Betrachtungsebenen

Um die Unterteilung der Betrachtungsebenen näher bringen zu können und vor allem deren Sinnhaftigkeit aufzuzeigen, wird zunächst auf die personalbezogenen eingegangen:

1. Risiken durch das Personal

Hier wird die Tatsache berücksichtigt, dass sich jede(r) Mitarbeiter(in) entgegen der vereinbarten Ziele und der gesetzten Erwartungen verhalten kann. Die alleinige Beschäftigung von Personal und somit Individuen ist Risikoquelle und kann sich unter Umständen bestandsgefährdend für das Unternehmen auswirken.

2. Risiken für das Personal

Hierunter fallen im Grunde alle Risiken, die sich auf die Gesundheit bzw. das Leben der Mitarbeiter(innen) im Rahmen der Erbringung der erwarteten Leistung ergeben können. Darunter fallen bspw. technische Mängel und Störungen, aber auch Dritte und diverse andere Störfaktoren sowie potenzielle psychologische Beeinträchtigungen der Gesundheit und des Arbeitsplatzes.

3. Risiken bewältigen mit dem Personal

Das Personal kann als vielseitig verwendbares Potenzial angesehen werden, das auch zur Risikobewältigung im Unternehmen eingesetzt werden kann.

Aus dieser Aufstellung ergibt sich, dass das Personal sowohl als Risikoverursacher, -betroffener und aktiv als Risikobewältiger auftreten kann.<sup>142</sup>

In gleicher Herangehensweise kann innerhalb der personalmanagementbezogenen Betrachtungsweise eine Unterteilung getroffen werden:

1. Risiken durch das Personalmanagement

Solche Risiken entstehen im und durch Zusammenhang mit Entscheidungen des Personalmanagements über das Personal. Das Personalmanagement tritt hier als Störfaktor auf.

2. Risiken für das Personalmanagement

Die Ursachen für diese Ursachen können innerhalb wie außerhalb des Unternehmens liegen. Hierunter können bspw. unerwartete Absatzmarktentwicklungen sowie nicht vorhersehbare Änderungen in der Rechtslage fallen. Das Personalmanagement kann in diesem Fall als Störobjekt angesehen werden.

---

<sup>142</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.67.

### 3. Risiken bewältigen mit dem Personalmanagement

Das Personalmanagement hat als aktiver Träger des Risikomanagements in dieser Rolle im Wesentlichen drei Hauptprozesse mit den jeweiligen Aufgaben zu optimieren.

## 3.2.2 Identifizierung von Risiken im Personalbereich

Im Zuge der Identifizierung und Lokalisierung von Risiken im Personalbereich empfiehlt sich eine Unterteilung:

- Risiken durch das Personal
- Risiken für das Personal
- Risiken durch das Personalmanagement
- Risiken für das Personalmanagement

### 3.2.2.1 Identifizierung von Risiken durch das Personal

Mögliche Risiken durch das Personal ergeben sich vom Eintritt in, bis hin zum Austritt aus dem Unternehmen. Der Mensch kann sich während dieser Zeitspanne grundsätzlich immer anders verhalten, als es von ihm erwartet wird, und stellt somit eine Unsicherheit dar.

Risiken durch das Personal	Beispiele für Differenzen in Ziel und Erwartung
Eintrittsrisiken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zielpersonen, die eigentlich für das Unternehmen gewonnen werden sollten, bewerben sich entweder gar nicht, sagen nach der Bewerbung ab oder ziehen die Zusage kurz vor Arbeitsbeginn wieder zurück.</li><li>• Die potenziellen Mitarbeiter können nicht zu den, für das Unternehmen günstigen Konditionen (Vergütungs- u. Arbeitszeitmodell, Startzeitpunkt) gewonnen werden.</li><li>• Interessenten können zwar für das Unternehmen gewonnen werden, allerdings nicht zu den für das Unternehmen günstigen Bedingungen.</li></ul>
Bleiberisiken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die neu gewonnenen Mitarbeiter erfüllen nicht die in sie gesetzten Erwartungen bzw. vertraglich vereinbarten Grundvoraussetzungen.</li><li>• Das soziale Verhältnis zwischen neuen Mitarbeitern und Kollegen/Vorgesetzte entwickelt sich gar nicht bzw. nicht positiv.</li><li>• Die vorhandene Unternehmenskultur wird nicht bzw. nur teilweise erfüllt.</li><li>• Die Mitarbeiter zeigen keine Anzeichen, sich auf verändernde Arbeitsbedingungen bzw. Erwartungshaltungen einzustellen.</li><li>• Die Fehlzeiten der Mitarbeiter häufen sich.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter verursachen fahrlässige oder grob fahrlässige Personen-, Vertrauens- oder Sachschäden.</li> </ul>
Austrittsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter kündigen entgegen dem Erwarten des Unternehmens und wechseln ggf. zu einem Konkurrenzunternehmen.</li> <li>• Mitarbeiter weigern sich, das Unternehmen zum gewünschten Zeitpunkt bzw. zu den angebotenen Bedingungen zu verlassen.</li> </ul>

Tabelle 3 – Übersicht der Risiken durch das Personal

Quelle: Ackermann, K.F.(1), 1998, S.69ff.

### 3.2.2.2 Identifizierung von Risiken für das Personal

Risiken für das Personal bestehen bspw. in potenziellen gesundheitlichen und körperlichen Schäden, die bei der Arbeit, durch die Arbeit oder durch ungünstige Arbeitsbedingungen entstehen.

Arbeitswissenschaftliche Studien haben in diesem Zusammenhang auch aufgedeckt, dass erhöhte Risiken entstehen, wenn der Biorhythmus des Personals mit den Arbeitszeitregelungen nicht vereinbar ist. In erster Linie betrifft eine solche Missachtung den Mitarbeiter, aber in weiterer Folge auch das Unternehmen selbst, da der Mitarbeiter aus dieser Situation auf der einen Seite finanziellen Schaden durch Unfälle oder mangelhaft ausgeführte Leistungen verursacht und auf der anderen Seite das Unternehmen für Unfall-, Renten- und Krankenversicherung aufkommen muss.<sup>143</sup>

### 3.2.2.3 Identifizierung von Risiken durch das Personalmanagement

Risiken können natürlich auch vom Personalmanagement, aber nicht nur vom Personal verursacht werden, insbesondere immer dann, wenn es aktiv wird und Entscheidungen trifft.

Aufgabenfelder	Beispiele für Risiken
Personalbestandsanalyse und -prognose	Mögliche Fehlanalyse und/oder Fehlprognose des quantitativen und qualitativen Personalbestands im Unternehmen.

<sup>143</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.71.

Personalbedarfsplanung	Mögliche Fehleinschätzung des künftigen Personalbedarfs nach Anzahl, Qualifikation, Einsatzort und Einsatzzeit der benötigten Mitarbeiter ohne oder mit systematischer Personalbedarfsplanung.
Personalbeschaffung (extern)	Mögliche Beschaffung von Mitarbeitern über oder unter dem tatsächlichen Bedarf, möglicher Fehlgriff bei der Bewerberauswahl.
Personalentwicklung	Mögliche Fehleinschätzung des Trainingsbedarfs, Wahl ungeeigneter Instrumente und Methoden der Personalentwicklung.
Personalfreisetzung	Mögliche Fehleinschätzung des Personalfreisetzungsbedarfs, der notwendigen Personalfreisetzungen in der geplanten Zeit und/oder mit den geplanten Kosten.
Personaleinsatz	Möglicher Fehleinsatz von Personen, mögliche Fehlbesetzung von Stellen.
Personalführung	Mögliche Abweichungen des praktizierten Führungsverhalten des Vorgesetzten vom gewünschten Führungsstil.
Personalkostenmanagement	Möglicher Misserfolg, die Personalkosten unter Kontrolle zu bekommen und gemäß vorgegebener Ziele/Kennzahlen zu gestalten.
Personalinformationsmanagement	Mögliche Mängel im Personalinformationsmanagement und unzureichende Informationsversorgung der Akteure und Entscheidungsträger der Personalmanagements.

Tabelle 4 – Übersicht der Risiken durch das Personalmanagement

Quelle: Ackermann, K.F.(1), 1998, S.72.

#### **3.2.2.4 Identifizierung von Risiken für das Personalmanagement**

Der Ursprung für Risiken für das Personalmanagement kann im unerwarteten Verhalten der Mitarbeiter, also im Risiko durch das Personal, gefunden werden, was sich wiederum als Störfaktor für die Erreichung personalpolitischer Erfolge äußern kann.

Risiken können allerdings auch von außerhalb des Unternehmens wirken:<sup>144</sup>

- Änderungen im ökonomischen Umfeld auf der Absatz- und Beschaffungsseite des Unternehmens, mit Folgen für den Personalbedarf, die Stellenbesetzung, etc.
- Neue technologische Entwicklungen, die nach Einführung im Unternehmen eine tiefgreifende Veränderung der Anforderungsprofile für die benötigten Mitarbeiter auslösen können.

<sup>144</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.73.



- Gesellschaftlicher Wertewandel mit Folgen für die Werthaltungen der Mitarbeiter im Unternehmen bzgl. Arbeit und Beruf, Karriere, Freizeit und andere Aspekte der individuellen Lebensqualität.
- Änderungen des Arbeitsrechts, die die Aufgabenerfüllung des Personalmanagement beeinträchtigen können.

Extern verursachte Risiken für das Personalmanagement können sich mit den internen verbinden, wenn das Unternehmen auf neue technologische Entwicklungen am Markt reagieren und die internen Qualifikationen durch Personalerweiterung bzw. –veränderung anpassen muss.

### **3.3 Instrumente zur Risikobewältigung im Personalbereich**

Grundsätzlich ist im Bereich der Risikobewältigung aus vier möglichen Bewältigungsstrategien zu wählen:

- Risikovermeidung
- Risikoverminderung
- Risikoüberwälzung
- Risikoübernahme

In diesem Zusammenhang ist eine weitere Unterscheidung in gerichtete und ungerichtete Risikobewältigung zu treffen.<sup>145</sup> Während die gerichtete Risikobewältigung auf die Bewältigung konkreter Einzelrisiken gerichtet ist, dient die ungerichtete Risikobewältigung der generellen Risikobewältigungsfähigkeit des Unternehmens.

Wird von der Risikobewältigung gesprochen, dann ist in den meisten Fällen die gerichtete Risikobewältigung gemeint, da ein bestimmtes Risiko erkannt wurde. In weiterer Folge stellt sich nach der Relevanzbewertung die Frage nach einer entsprechenden Bewältigung.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Herrmann, D.C., 1996, S.75ff.

<sup>146</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.81.

### 3.3.1 Gerichtete Risikobewältigung von Risiken durch das Personal

Im Fall von Klein- und Restrisiken ist es am Besten, die Strategie der Risikoübernahme zu wählen. Hingegen kann bei Groß- und Existenzrisiken zwischen der Risikoverminderung und Risikoüberwälzung gewählt werden.

#### 3.3.1.1 Möglichkeiten der Risikoverminderung

Der Risikoverminderung stehen die wie folgt angeführten Personalstrategien zur Verfügung:

- Inputorientierte Strategie

Schwerpunkt auf Beschaffung und Auswahl<sup>147</sup> aus den internen Bewerbern für offene Stellen, die möglichst den Anforderungen entsprechende Kompetenzen mitbringen und sich durch hohe Leistungs- und Lernmotivation auszeichnen sollten.<sup>148</sup>

Mit dem Einstellungsassessment kann somit ein Instrument der Risikoverminderung im Bereich der Stellenbesetzung eingesetzt werden.

- Inputverbessernde Strategie

Der Schwerpunkt liegt hierbei in der permanenten und differenzierten Quantifizierung und Motivationsführung der Mitarbeiter durch Personalentwicklung und Anreizgestaltung, um eventuell auftretenden Abweichungen von den erwarteten Leistungen gemäß der Stellenbeschreibung sowie der Zielvereinbarung zu reduzieren.<sup>149</sup>

- Hygieneorientierte Strategie

Der Mitarbeiter soll mit dieser Strategie über mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen stärker an das Unternehmen gebunden werden und somit den Verbleib im Unternehmen sichern.<sup>150</sup>

- Outputorientierte Strategie

Diese Strategie verlässt sich im Grunde darauf, dass ungeeignete Mitarbeiter in jedem Fall nach Ablauf der Probezeit entlassen werden.

Vor allem die inputorientierten Strategien sind in der Personalpraxis weit verbreitet. Es gibt allerdings noch andere Konzepte der Risikoverminderung, welche an die Abhängig-

---

<sup>147</sup> Vgl. Müller, P., 2006, S.127.

<sup>148</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.82.

<sup>149</sup> Vgl. Ebd.

<sup>150</sup> Vgl. Ebd.

keit des Unternehmens von der Arbeitsleistung und dem Personal, welches diese leistet, anknüpft:<sup>151</sup>

- Opportunistische Risikobewältigung

Ziel dieser Art der Risikobewältigung ist die Reduktion der Abhängigkeit des Unternehmens von der Ressource Arbeitsleistung. Hier wird verstärkt auf Automatisierung, also Ressourcensubstitution, gesetzt. Zusätzlich dazu, wird versucht, die Abhängigkeit des Unternehmens vom Personal durch Diversifizierung und Bezug von Arbeitsleistungen von fachlich und räumlich verschiedenen Mitarbeitergruppen zu vermindern.<sup>152</sup>

- Deterministische Risikobewältigung

Hierunter fällt der Versuch, die eigene Position gegenüber der Source Personal zu stärken, wie bspw. durch Festschreibung von Rechten und Pflichten der Mitarbeiter und des Arbeitgebers durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, Vermeidung von Anspruchskonflikten zwischen Unternehmen und Mitarbeitern mittels firmenspezifischer Bedürfnisse für Arbeit<sup>153</sup> oder Vermeidung bzw. Verhinderung eines Betriebsrates als Interessensvertreter der Mitarbeiter.<sup>154</sup>

- Reaktionistische Risikobewältigung

Hier geht es um die Reduktion der Auswirkungen von möglichen Schadenseintritten durch

- Schadensvorsorge für den Fall, dass bestimmte Mitarbeiter unerwartet ausfallen.
- Schadensbegrenzung durch bspw. die Einführung von Controllingsystemen oder technischen Sicherungssystemen gegen menschliches Fehlverhalten, etc.

Aus der Principal-Agent-Theorie<sup>155</sup> lässt sich eine weitere Gruppe von Strategien und Maßnahmen zur Risikoverminderung ableiten.<sup>156</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. Herrmann, D.C., 1996, S.75ff.

<sup>152</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.82.

<sup>153</sup> Vgl. Ackermann, K.F., Kammüller, M. (Hrsg.), 1999, S.83.

<sup>154</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.83.

<sup>155</sup> Vgl. Richter, R., Furubotn, E., 1999, S.3.

<sup>156</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.83.

Grundsätzlich werden unter der Principal-Agent-Strategie alle Maßnahmen zusammengefasst, die auf die Risikoreduktion ausgerichtet sind:<sup>157</sup>

- Abschluss eines anreizoptimalen Entlohnungsvertrages mit den Zielen „Motivierung des Agenten zu möglichst hohem Aktivitätsniveau“ bei gleichzeitiger „Optimierung der Risikoverteilung“.
- Berücksichtigung der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agenten durch angemessene Maßnahmen.

Schlussfolgerung nach dieser Aufzählung der Möglichkeiten an Strategien ist, dass bei entsprechender Auswahl der geeigneten Strategien eine Verminderung der Risiken durch das Personal erzielt werden kann.

### **3.3.1.2 Möglichkeiten der Risikoüberwälzung**

Ergänzend oder schlicht als Alternative zur Risikoverminderung können viele Risiken auf das Personal übergewälzt werden.

Allgemein formuliert, wird im Fall, dass ein Risiko weder vermieden noch vermindert oder gestreut werden kann, von der Über- oder Abwälzung von Risiken gesprochen.<sup>158</sup> Das Ziel der Risikoüberwälzung als wirkungsbezogene Maßnahme besteht darin, dass mögliche Folgen von Störungen noch vor ihrem Eintritt auf andere Wirtschaftssubjekte übertragen werden.<sup>159</sup>

Das Überwälzen von Risiken möglicher Schäden auf den Schadensverursacher kann dann erfolgen, wenn dieser fahrlässig, grob fahrlässig oder aber mit Vorsatz gehandelt hat. In diesem Zusammenhang kann die Managerhaftung für Schäden, die im Unternehmen entstehen, genannt werden.<sup>160</sup>

Des Weiteren ist eine Risikoüberwälzung von Mitarbeitern verursachter, Personen- und Sachschäden auf Fremd- oder Eigenversicherungen möglich. Die nachfolgende Tabelle soll Aufschluss über die generelle Voraussetzung für die Versicherbarkeit von Risiken aus Sicht der Versicherungswirtschaft geben.

---

<sup>157</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.83ff.

<sup>158</sup> Vgl. Fasse, F.W., 1995, S.89.

<sup>159</sup> Vgl. Speck, K., 2003, S.30.

<sup>160</sup> Vgl. Jütte, T., 1998, S.206ff.

Voraussetzungen	Erläuterungen
Zufälligkeit der Schadensverteilung bzw. der Schadensrealisation	Ungewissheit über Entstehung und/oder Zeitpunkt und/oder Größe des Schadens.  Grundsatz der Unabhängigkeit des Versicherungsfalls vom Willen oder Verhalten des Versicherungsnehmers.
Schätzung der versicherten Schadensverteilung durch den Versicherer	Zuordnung numerischer Werte für die Wahrscheinlichkeitsverteilung der versicherten Schäden (Erwartungswert, Streuung).
Eindeutigkeit der versicherten Schadensverteilung	Präzise Definition der Merkmale des Versicherungsfalls und des versicherten Schadens im Versicherungsfall, damit die Versicherungsleistungen nach Eintritt eines Versicherungsfalls eindeutig bestimmbar sind.
Unabhängigkeit der versicherten Schadensverteilung untereinander	Möglichst kein systematischer Zusammenhang derart, dass durch ein zufälliges Ereignis die Schadenrealisation bei mehreren versicherungstechnischen Einheiten ausgelöst wird (Vermeidung von Kumulations- und Ansteckungsrisiken).
Größenmerkmale der Schadensverteilung, besonders Schadensgrößen	Höchstmögliche Schadensgröße im Verhältnis zum Versicherungsbestand und zu den risikopolitischen Möglichkeiten des Versicherers.

Tabelle 5 – Voraussetzungen für die Versicherbarkeit von Risiken aus Sicht der Versicherungswirtschaft  
Quelle: Fanry, D(2), 1989, S.30.

Als weitere Möglichkeit der Risikoüberwälzung möglicher Schadensfolgen kann abschließend noch die Überwälzung erhöhter Unternehmenskosten auf den Kunden oder Lieferanten genannt werden. Hierbei werden bspw. erwartete Kosten bei Lagerbestandschwund oder Ladendiebstahl über entsprechend erhöhte Produktpreise an den Kunden weitergegeben.<sup>161</sup>

### 3.3.2 Gerichtete Bewältigung von Risiken für das Personal

Das Unternehmen hat aufgrund seiner Fürsorgepflicht für das Leben und die Gesundheit der Mitarbeiter zu haften. Dadurch ist die gerichtete Bewältigung und die damit verbunde-

<sup>161</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.85.

nen Risiken vor allem Gegenstand betrieblicher Sicherheits- und Schutzmaßnahmen, die versuchen, diese Risiken zu verringern bzw. zu vermeiden.<sup>162</sup>

Risikovermeidung ist, generell betrachtet, lediglich ein spezifischer Fall von Risikoverminderung, wobei die Schadenshöhe bzw. Verlustwahrscheinlichkeit gleich null ist.<sup>163</sup>

### **3.3.2.1 Möglichkeiten der Risikovermeidung und Risikoverminderung**

Allgemein hin gilt, dass alle betrieblichen Funktionen und Prozesse inklusive der Betriebs- und Arbeitsmittel sowie der zu bearbeitenden Werkstoffe immer unter dem Aspekt der möglichen Gefährdung für Gesundheit und Leben der Mitarbeiter zu betrachten ist. Die Gestaltung dieser soll so erfolgen, dass, wenn möglich, keine arbeits- und berufsbedingten Unfälle, Erkrankungen oder Langzeitschäden für die Betroffenen entstehen können.

Durch entsprechende Konstruktion und Verwendung von Arbeitsmitteln sowie Automatisierung von gefährlichen Arbeitsvorgängen oder einfach durch das Tragen von Schutzkleidung können die Schadensfolgen eines Unfalls begrenzt werden.

Des Weiteren können Risiken durch die Reduzierung menschlichen Fehlverhaltens und Versagens verringert werden. Dies erfolgt durch

- Hinreichende Information der Mitarbeiter über die Gefahrenquellen und über die Sicherheitsvorschriften,
- Schulung der Mitarbeiter im sicheren Verhalten,
- Akzeptanzgewinnung und Motivationsförderung der Mitarbeiter für die Einhaltung der bestehenden Sicherheitsvorschriften und die weitere Verbesserung der Arbeitssicherheit,
- Aufbau- und Ablauforganisation der Arbeitssicherheit und
- Permanente Kontrolle des Sicherheitsverhaltens und des bestehenden Sicherheitssystems.

Neben den oben genannten gesundheitlichen Risiken aufgrund von Unfällen sind aber auch jene von Erkrankungen verursachten Risiken zu berücksichtigen. Durch eine entsprechende Ausstattung des Arbeitsplatzes wie bspw. durch gute Belüftung oder ergonomische Gestaltung können Risiken vermindert werden. Ebenso wichtig ist ein durchdachtes Arbeitszeitmodell, um den Mitarbeitern entsprechende Ruhephasen einzuräumen.

---

<sup>162</sup> Vgl. Piter, N., 1989, S.208ff.

<sup>163</sup> Vgl. Schierenbeck, H., 2001, S.347.

Im Laufe der letzten Jahre hat sich das Berücksichtigen der psychologischen Gesundheit als wichtiger Punkt herauskristallisiert, wonach das sich Wohlfühlen einen wichtigen Bestandteil der Gesundheit darstellt. Dies kann durch entsprechende Programme zur Stressbewältigung, Arbeitszufriedenheit oder durch Familienevents gefördert werden.

Dadurch kann das Risiko für das Personal im weiteren Sinne, dass sich im Schadensfall durch Frustration oder gar psycho-somatischen Störungen äußern kann, vermindert werden.<sup>164</sup>

Im Zuge der Konzeptentwicklung für ein umfassendes Risikomanagement, bezogen auf die Bewältigung von Risiken für das Personal, wird dem Personalleiter eine Schlüsselfunktion zugeordnet, da die personellen und organisatorischen Maßnahmen des Schutzkonzepts quantitativ meist den größten Umfang einnehmen.<sup>165</sup>

### **3.3.2.2 Möglichkeiten der Risikoüberwälzung**

Für die möglichen Arbeitsunfälle, Erkrankungen, Berufs- und Erwerbsunfähigkeit sowie für den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes besteht eine gesetzliche Versicherungspflicht, die sich auf die Kranken-, Unfall-, Pensions- und Arbeitslosenversicherung erstreckt.

Diese, aus Sicht des betrieblichen Risikomanagements gesetzlich geregelte Risikoüberwälzung kann durch Eigenversicherung ergänzt werden.<sup>166</sup>

### **3.3.3 Gerichtete Bewältigung von Risiken durch das Personalmanagement**

Risiken, welche durch das Personalmanagement verursacht oder untrennbar mit den Entscheidungen dessen zur Erfüllung ihrer Aufgaben verbunden sind, lassen sich nicht vermeiden, sondern lediglich vermindern. Ursache hierfür ist, dass stets Informationsunvollkommenheit über die Folgen bestimmter Maßnahmen und die Vielzahl potenzieller Störfaktoren herrscht.

Grundvoraussetzung, um die Risiken durch das Personalmanagement kontrollierbar zu machen, ist, eine umfassende, methodengestützte Personalplanung zu implementieren. Diese soll sich sowohl auf die Personalbedarfs-, als auch auf die Personalbedarfsde-

---

<sup>164</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.86ff.

<sup>165</sup> Vgl. Piter, N., 1989, S.208ff.

<sup>166</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.86.

ckungsplanung mit den Schwerpunkten Personalbeschaffungs-, Personalfreisetzungs-, Personaleinsatz- und Personalkostenplanung beziehen.

Durch die Planung, also dem zukünftigen Handeln vorgelagerter Prozesse, soll der Zufall durch Risiken ersetzt werden. Das kann durch das Aufdecken von möglichen oder bereits eingetretenen Planabweichungen erreicht werden.<sup>167</sup>

Grundsätzlich werden folgende Anforderungen an die Komponenten des risikoorientierten Planungssystems gestellt:<sup>168</sup>

Komponente	Anforderungen
Planungsträger	Angemessenes Risikobewusstsein
Planungsinhalte	Erstellung von Alternativplänen und Ausweis der damit verbundenen Risiken in weitgehend quantifizierter Form
Planungsumfang	Umfassende Personalplanung, um umfassende Risikobewältigung im Personalbereich zu ermöglichen („Breitendimension“)
Detailliertheit der Planung	Hoher Detaillierungsgrad der Personalpläne als Voraussetzung für Risikoerkennung und –analyse („Tiefendimension“)
Aufbau und Fristigkeit der Planung	Mehrstufiger Aufbau der Personalplanung mit den Ebenen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Personalplanung (langfristig)</li> <li>• Taktische Personalplanung (mittelfristig)</li> <li>• Operative Personalplanung (kurzfristig)</li> </ul>
Koordination der Teilpläne	Sachliche und zeitliche Koordination der Teilpläne
Flexibilität der Teilpläne	Erhöhte Planungsflexibilität zur Berücksichtigung verschiedener Umweltentwicklungen
Planungsinstrumente und –methoden	Methodengestützte statt unsystematische Personalplanung

Tabelle 6 – Anforderungen an die Komponenten des risikoorientierten Planungssystems

Quelle: Braun, H., 1984, S.75ff.

<sup>167</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.87.

<sup>168</sup> Vgl. Braun, H., 1984, S.75ff.



Demnach wird ein angemessenes Risikobewusstsein der Planungsträger gefordert, das weder zu gering entwickelt noch unnötigerweise hoch ausgeprägt ist. Ist das Risikobewusstsein zu gering ausgeprägt oder fehlt es zur Gänze, neigen die Planungsträger dazu, tatsächlich vorhandene Risiken unbeachtet zu lassen. Im Gegensatz dazu werden beim übertriebenen Risikobewusstsein vorhandene Risiken überbewertet und darüber hinaus noch vermeintliche Risiken in die Betrachtung einbezogen.

Die Empfehlung an dieser Stelle sieht vor, dass in die Motivationsförderung und Qualifizierung der Planer zur Erkennung und Lokalisierung auftretender Risikoquellen, zum Abschätzen und Bewerten von Risiken und im weiteren Zuge auch zur Bewältigung dieser Risiken, investiert werden sollte. Das sollte die Planer in die Lage versetzen, mit dem stets präsenten Phänomen des Risikos im Rahmen der Personalplanung entsprechend umgehen zu können.

Die Bereitstellung von Alternativplänen ist eines der Mittel, um Personalpläne flexibel an unterschiedliche, nicht exakt vorhersehbare Gegebenheiten anzupassen und das Risiko der Fehlplanung zu vermeiden. In jedem Fall sollte die Berücksichtigung des Risikos auch bei der Bewertung der Alternativpläne erfolgen.

Einzig eine umfassende Personalplanung kann sicherstellen, dass bereits vorhandene Risiken auch erkannt werden und nicht durch den Verzicht auf Teilpläne unbeachtet bleiben. Durch den Einsatz der umfassenden Personalplanung können des Weiteren auch Unverträglichkeiten zwischen den einzelnen Planungsbereichen erkannt und geeignete Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Der geforderte hohe Detaillierungsgrad ist dadurch begründet, dass zahlreiche Risiken sich typischerweise in den Details verbergen und erst durch die Feinplanung sichtbar werden. Werden diese Risiken gar nicht oder erst zu spät erkannt, können sie durchaus gefährliche Auswirkungen haben.

Für ein hochentwickeltes Personalplanungssystem, das nicht nur die Risiken bei kurzfristigen operativen, sondern auch bei mittelfristig taktischen und langfristig strategischen Planungsentscheidungen erfasst, bewertet und bewältigt, ist es wichtig, dass sowohl eine strategische, als auch eine taktische und eine operative Personalplanung aufgebaut wird.

Verschiedene Teilpläne innerhalb eines Personalplanungssystems, wie zwischen dem Personalplanungssystem und anderen Plänen bspw. dem Absatzplan, sollten koordiniert werden. Sollte diese Koordination nicht stattfinden, kann dies eine schwerwiegende Risi-

koursache darstellen. Diese kann wiederum durch sachliche und zeitliche Koordination aller relevanten Pläne vermieden werden.

Eine Erhöhung der risikovermindernden Flexibilität in der Personalplanung kann durch ganzjährige oder unterjährige Plananpassungen nach dem Prinzip der rollenden Planung<sup>169</sup> und/oder durch Einbau von Planreserven als Risikozuschläge erhöht werden.

Für die einzelnen Teilpläne der Personalplanung steht eine große Anzahl geeigneter und bewährter Methoden zur Verfügung, die die Qualität der Personalplanung erhöhen, wodurch das Risiko von Fehlplanungen vermindert wird.

Diese Forderungen werden allerdings nur in den seltensten Fällen im vollen Umfang erfüllt und somit besteht ein enormes Personalplanungsdefizit mit negativen Folgen für die Bewältigung von Risiken durch das Personalmanagement. Das bedeutet, dass das Personalmanagement viel häufiger ungeplant und kurzfristig entscheidet, als dies der Planungswissenschaft entspricht. Somit besteht eine hohe Chance, dass das Personalmanagement risikobehafteter agiert, als notwendig wäre.<sup>170</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. Barth, T., Barth, D., 2008, S.99.

<sup>170</sup> Vgl. Ackermann, K.F., 1998, S.89ff.

## 4 Unternehmenswertorientiertes Controlling

Im folgenden Kapitel wird der Sinn des Einsatzes eines wertorientierten Controllings aufgezeigt sowie kurzfristige und langfristige Maßnahmen und Instrumente angeführt, die den Einsatz des angeführten Controlling – Ansatzes ermöglichen.

Abschließend wird, wie die allgemein gültigen Controlling - Regeln besagen, eine entsprechende Erfolgsmessung und ggf. notwendige Schritte bei Nichterreichung der gesetzten Ziele behandelt.

### 4.1 Grundvoraussetzungen

Die Einführung eines unternehmenswertorientierten Controllings ist, ausgehend von der Definition des Unternehmenswertes als Zukunftserfolgswert (Ertragswert oder Discounted Cash Flow), dem Controlling - Ziel der nachhaltigen Existenzsicherung zuzuschreiben. Geht man nun weiter davon aus, dass sich das Erfolgspotenzial<sup>171</sup> eines Unternehmens auf die zukünftigen Erfolge bzw. Cash Flows auswirkt, welche wiederum den aktuellen Unternehmenswert bestimmen, so kann der Unternehmenswert als Option aufgefasst werden, die an sich qualitative Größe „Erfolgspotenzial“ in eine quantitative Größe zu verwandeln.<sup>172</sup>

### 4.2 Zeitrahmen

Grundsätzlich ist beim Einführen eines unternehmenswertorientierten Controllings gemäß der klassischen Einteilung in operatives und strategisches Controlling vorzugehen. So ist die operative Planung, Realisation und Kontrolle Basis für die Steigerung des Shareholder Values. Das strategische Controlling stellt hier eine Verbindung dar, da es den Rahmen für die Umsetzung operativer Pläne setzt.<sup>173</sup>

---

<sup>171</sup> Vgl. Gälweiler, A., 1974, S.132.

<sup>172</sup> Vgl. Günther, T.(1), 1997, S.70ff.

<sup>173</sup> Vgl. Ebd. S.205.

## 4.3 Instrumente

### 4.3.1 Strategisches unternehmenswertorientiertes Controlling

Betrachtet man die Unternehmensstrategie eines Unternehmens mit mehreren Unternehmensbereichen, so können die Aufgaben der Strategie wie folgt interpretiert werden:<sup>174</sup>

- Gewährleistung eines ausgewogenen Mix von einzelnen strategischen Geschäftseinheiten und die Sicherung einer möglichst optimalen Ressourcenzuteilung im Rahmen des Portfolio-Managements. Das betrifft mit dem Erfolgspotenzial (monetarisiert als Shareholder Value), dem Erfolg und der Liquidität sowohl die klassischen Zielgrößen des Controllings als auch das Risiko.<sup>175</sup> Aufgrund der Berücksichtigung der Risikoaspekte bei der Berechnung des Wertbeitrages im Rahmen der risikoangepassten Kapitalkosten kann das Risiko als solches der Zielgröße Erfolgspotenzial zugeordnet werden.<sup>176</sup>
- Schaffung von Synergien zwischen den einzelnen, dezentralen strategischen Geschäftseinheiten.<sup>177</sup>

Durch die Übernahme der genannten Aufgaben soll im Rahmen des Shareholder Value Ansatzes erreicht werden, dass der Gesamtkapitalwert des Unternehmens über der Summe der einzelnen Wertbeiträge der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit liegt.<sup>178</sup> Diese Synergien sind allerdings kaum monetarisierbar und lassen sich nur schwer zwischen der Unternehmenszentrale und den dezentralen Geschäftseinheiten aufteilen.<sup>179</sup>

In den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten entwickelt, um das Unternehmensportfolio darzustellen und zu analysieren. Hierbei wird üblicherweise neben quantitativen Analysen, Stärken-Schwächenanalysen und Daten aus dem Rechnungswesen auf die Matrizenmechanik zurückgegriffen. Hierbei wird die Unternehmenssituation innerhalb einer zweidimensionalen Darstellung aufgezeigt.<sup>180</sup>

---

<sup>174</sup> Vgl. Gomez, P., Ganz, M., 1992, S.47.

<sup>175</sup> Vgl. Günther, T.(1), 1997, S.341.

<sup>176</sup> Vgl. Raster, M., 1995, S.140ff.

<sup>177</sup> Vgl. Günther, T, 2002, S.341.

<sup>178</sup> Vgl. Rappaport, A., 1981, S.147.

<sup>179</sup> Vgl. Günther, T.(1), 1997, S.103.

<sup>180</sup> Vgl. Günther, T.(2), 1991, S.181f.

#### 4.3.1.1 Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

Von der Boston Consulting Group wurde mit dem Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio eine Portfolio-Darstellung entworfen, die gleich mehrere interessante Aussagen für das unternehmenswertorientierte Controlling zulässt.<sup>181</sup>

Durch die Anwendung dieses Instruments kann die Komplexität reduziert werden, da eine Achse für die Darstellung der Stärken und Schwächen des Unternehmens (im Bezug auf den relativen Marktanteil) verwendet wird. Die Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld werden auf der zweiten Achse dargestellt, die durch das reale Marktwachstum angegeben wird. Die Gegenüberstellung dieser beiden Achsen ermöglicht es somit, die Stärken des Unternehmens mit den möglichen Chancen im Unternehmensfeld abzugleichen und umgekehrt. Die bestehenden strategischen Geschäftseinheiten werden anhand ihres relativen Marktanteils und dem realen Marktwachstum innerhalb des zweidimensionalen Raumes positioniert.<sup>182</sup>

Nachdem die strategischen Geschäftseinheiten innerhalb der Matrix positioniert wurden, wird eine Unterteilung in vier Teilbereich vorgenommen. Hier gilt, dass beim relativen Marktanteil von 1,0 und dem realen Marktwachstum, welches dem Branchenschnitt entspricht, Trennlinien eingezeichnet werden, sodass eine Rasterung entsteht.<sup>183</sup>

Ursprung dieser Portfolio-Darstellung war die Intention, auf den inhärenten Finanzausgleich zwischen den strategischen Geschäftseinheiten hinzuweisen.<sup>184</sup> Anhand dieser Rasterung ergeben sich idealtypisch die weiters vorgestellten Free Cash Flow Positionen.<sup>185</sup>

Strategische Positionierung	Free Cash Flow	Begründung
Nachwuchsprodukte (question marks)	Cash Flow < Investitionen in AV und WC → Free Cash Flow < 0	Produkt noch in der Einführungsphase mit erheblichen Anlaufkosten zur Markterschließung. Erhebliche Investitionen in den Aufbau von Vertriebs- und Produktionskapazitäten.

<sup>181</sup> Vgl. Becker, G.M., 1995, S.124.

<sup>182</sup> Vgl. Günther, T.(1), 1997, S.334.

<sup>183</sup> Vgl. Kube, D.A., 2004, S.39.

<sup>184</sup> Vgl. Hedley, B., 1977, S.11.

<sup>185</sup> Vgl. Coenenberg, A.G., Baum, H.-G., 1987, S.79.

Auslaufprodukte (poor dogs)	generell niedrigerer Cash Flow und niedrigerer Investitionsbedarf	Cash Flow niedrig wegen hoher Konkurrenz und Stagnation bzw. Schrumpfung des Absatzes. Nur mehr Ersatzinvestitionen, jedoch auch Versteinerung der Produkte mit nachhaltig positiven freien Cash Flows möglich.
Milchkühe (cash cows)	Cash Flow > Investitionen in AV und WC → Free Cash Flow > 0	Produkt wächst nur mehr unterdurchschnittlich. Nur mehr Ersatzinvestitionen. Erhebliche Cash Flows aus hohem Ansatz.
Starprodukte (stars)	Cash Flow > Investitionen in AV und WC → Free Cash Flow > 0	Produkt in der Wachstumsphase mit bereits nennenswerten Cash Flows aus ansteigendem Absatz. Jedoch nicht erhebliche Investitionen in Aufbau von Produktionskapazitäten.

Tabelle 7 - Free Cash Flow Positionierung der Rasterungselemente

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Günther, T.(1), 1997, S.344.

Im Hinblick auf den vorhin erwähnten Finanzausgleich, den das Portfolio beabsichtigt, lassen sich grundsätzlich folgende Aussagen treffen:

- Nachwuchsprodukte werden von Milchkühen und Starprodukten finanziert. Ist das gegeben, so kann sich ein Unternehmen selbst finanzieren und braucht somit keine Außenfinanzierung. Daraus folgt, dass der Free Cash Flow des gesamten Unternehmens positiv ist (finanzielle Querschnittsbetrachtung).
- Jedes Produkt sollte sich, über den kompletten Lebenszyklus betrachtet, selbst finanzieren können, d.h. dass ein anfänglicher negativer Free Cash Flow über die Zeit in der Reifephase soweit positiv wird, sodass in Summe ein positiver Free Cash Flow erzielt werden kann. Theoretisch betrachtet, könnte wie beim Life Cycle Costing der Barwert des Free Cash Flows über den Life Cycle als Wertbeitrag der Produkte zum Shareholder Value ermittelt werden (finanzielle Längsschnittbetrachtung).<sup>186</sup>

Durch den Einsatz des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio können in finanzieller Hinsicht Verbindungen zum Shareholder Value Ansatz hergestellt werden. Zum einen gibt das Portfolio Information hinsichtlich der augenblicklichen Cash Flow Situation und somit

---

<sup>186</sup> Vgl. Günther, T.(1), 1997, S.345.

über den Periodenerfolg von einzeln betrachteten strategischen Geschäftseinheiten, aber auch über das gesamte Unternehmen. Auf der anderen Seite kann aus der Annahme von idealtypischen Entwicklungen eine Prognose im Bezug auf die zukünftige Cash Flow Situation und damit auf mögliche Zukunftserfolge erstellt werden.<sup>187</sup>

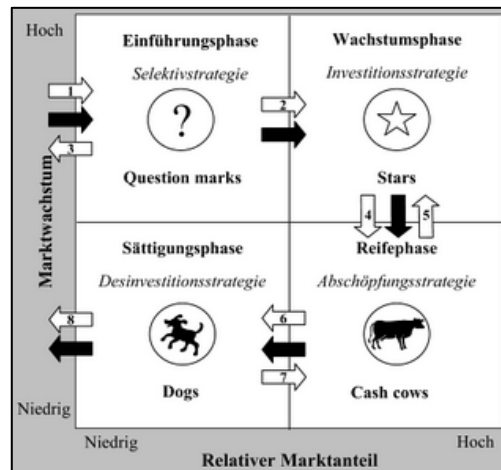


Abbildung 5 - Zuordnung der Normstrategien zur Portfoliorasterung

Quelle: Olbrich, R., 2006, S.89.

Werden die einzelnen Quadranten des Portfolio den klassischen Normstrategien – Abschöpfungs-, Desinvestitions-, Investitions- und Selektivstrategie<sup>188</sup> – gegenübergestellt, so ergeben sich folgende Aussagen im Bezug auf deren finanzwirtschaftlichen Hintergrund unter Berücksichtigung des Shareholder Value Ansatzes:

- Abschöpfen im Cash Cow Quadranten  
Ein Wachstumsrückgang kann durch die Erhöhung bzw. Erhaltung der überdurchschnittlichen Rendite zum Teil ausgeglichen werden.
- Desinvestieren im Poor Dog Quadranten  
Jedes weitere Kapitalinvestment in einen wachstumsschwachen Markt mit unterdurchschnittlichen Renditeerwartungen kommt einer Wertvernichtung gleich.
- Investieren im Stars Quadranten  
Sofern es möglich war, einen hohen Marktanteil zu sichern, steigt der Wertbeitrag im Fall einer überdurchschnittlichen Rendite um so stärker, je höher das Wachstum ist. Somit ist es empfehlenswert, die Kapazität mit dem Absatzpotenzial mitwachsen zu lassen.

<sup>187</sup> Vgl. Günther, T.(1), 1997, S.345.

<sup>188</sup> Vgl. Olbrich, R., 2006, S.90ff.

- Selektieren im Question Mark Quadranten

In dieser Situation ist das Erreichen eines hohen Marktanteils Grundvoraussetzung, um bereits erworbene Wettbewerbsvorteile/Wertsteigerungspotenziale in überdurchschnittliche Renditen und somit positivem Free Cash Flow am Markt umsetzen zu können.<sup>189</sup>

Der vorgestellte Portfolio-Ansatz ermöglicht somit Aussagen im Bezug auf die Ausgewogenheit des Unternehmensportfolios, wie die Generierung von Free Cash Flow im Zusammenhang mit den strategischen Erfolgsfaktoren des relativen Marktanteils und des realen Marktwachstums. Aufgrund des Einsatzes der Normstrategien kann hierbei sowohl eine gegenwärtige als auch eine zukünftige Betrachtung aufgezeigt werden, wobei der Shareholder Value somit in den Perioden- und Zukunftserfolg aufgeteilt werden kann.<sup>190</sup>

Zusammenfassend kann der Einsatz des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios empfohlen werden, da dessen finanzwirtschaftlicher Bezug sich im Gegensatz zu anderen Portfolioansätzen (z.B. Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio) für Shareholder Value Analysen eignet. Allerdings sei hier nochmals auf die Kritik bzgl. der starken Komplexitätsreduktion verwiesen.<sup>191</sup>

#### **4.3.1.2 *Balanced Scorecard***

Die Balanced Scorecard ist ein Führungsinstrument zur flexiblen und effektiven Umsetzung von Strategiezielen und deren Kontrolle mittels finanzieller und nicht finanzieller Kennzahlen.<sup>192</sup> Dabei werden finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzt. Somit werden diese Kennzahlen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie abgeleitet.<sup>193</sup>

Wichtig ist hierbei, dass eine Balanced Scorecard stets individuell für ein Unternehmen entwickelt wird und dadurch nicht auf ein anderes übertragen werden kann.<sup>194</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. Günther, T.(1), 1997, S.346.

<sup>190</sup> Vgl. Ebd. S.348.

<sup>191</sup> Vgl. Kreilkamp, E., 1987, S.474ff.

<sup>192</sup> Vgl. Friedag, H.R., Schmidt, W., 2007, S.19.

<sup>193</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1), 1997, S.8.

<sup>194</sup> Vgl. Friedag, H.R., Schmidt, W., 2007, S.19.



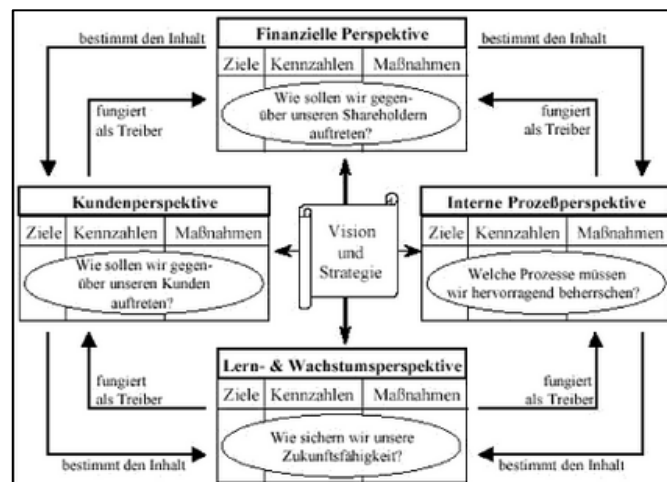


Abbildung 6 - Aufbau der Balanced Scorecard

Quelle: Karlowitsch, M., 2000, S.130.

### Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Die finanzwirtschaftliche Perspektive reflektiert in konzentrierter Form die finanziellen Konsequenzen der gewählten Strategie. Jede der ausgewählten Kennzahlen sollte ein Teil der Ursache-Wirkungskette sein und angeben, ob die Durchführung der gewählten Unternehmensstrategie eine Verbesserung der Ergebnisse erzielt.<sup>195</sup>

Typische Kennzahlen dieser Perspektive entstammen aus den Bereichen Rentabilität, Finanzkraft, Vermögensstrategie und Ergebnisverbesserung.<sup>196</sup>

### Die Kundenperspektive

Diese Perspektive stellt einen wichtigen Bereich dar, da die Erlösponente der finanzwirtschaftlichen Ziele vom Kunden erbracht wird. Somit gilt, dass Unternehmen ihren Kunden wertschöpfende Produkte anbieten müssen, um hervorragende finanzwirtschaftliche Leistungen vollbringen zu können.<sup>197</sup>

Hierbei stellen Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenrentabilität sowie Marktanteile interessante Aspekte dar und liefern die Basis für konkrete Kennzahlen.

<sup>195</sup> Vgl. Weber, J., Schäffer, U., 2000, S.7.

<sup>196</sup> Vgl. Morganski, B., 2003, S.104.

<sup>197</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1), 1997, S.24.

### Die interne Prozessperspektive

Die Prozessperspektive beleuchtet interne Prozesse, die für die Erreichung der finanziellen Ziele und der Kundenziele notwendig sind und darüber hinaus in der Regel einer Verbesserung zugeführt werden sollen.<sup>198</sup> Hauptaugenmerk liegt hierbei jedoch nicht auf der Verbesserung bestehender Prozesse, sondern auf neuen Prozessen und der Einbindung eines Innovationsprozesses als festen Bestandteil.<sup>199</sup>

Aufgabe der internen Prozessperspektive ist es, die erfolgskritischen Faktoren der Prozess-Wertkette des Unternehmens von der Identifikation bis zur Befriedigung der Kundenwünsche mit dem Ziel aufzuzeigen, die Abläufe effizienter zu gestalten.<sup>200</sup>

### Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Mithilfe dieser Perspektive wird die Infrastruktur dargestellt, die ein Unternehmen aufbauen muss, um auch langfristig Wachstum und Fortschritt sicherzustellen.<sup>201</sup>

Gemäß des Konzepts der Balanced Scorecard sind zukünftige Investitionen in die eigene Infrastruktur, insbesondere in das Personal, Systeme und die dazugehörigen Abläufe und Prozesse, von hoher Bedeutung, sofern anspruchsvolle, langfristige finanzielle Wachstumsziele erreicht werden wollen.<sup>202</sup> Daraus folgt, dass nicht nur das Kapital, sondern auch das Humankapital einen kritischen Produktionsfaktor darstellt, da die Mitarbeiter zum Leistungsträger werden.<sup>203</sup> Somit stellen Investitionen in Fortbildungen für Mitarbeiter und die Nutzung derer Fähigkeiten einen Erfolgsfaktor dar.<sup>204</sup>

Als Messgrößen können Früh- sowie Spätindikatoren angeführt werden, wobei das generelle Ziel eines Unternehmens in diesem Zusammenhang sein muss, sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln.<sup>205</sup>

---

<sup>198</sup> Vgl. Mohrmann, M., 2011, S.37.

<sup>199</sup> Vgl. Bruhns, M., 1994, S.6.

<sup>200</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1997, S.25ff.

<sup>201</sup> Vgl. Ebd.

<sup>202</sup> Vgl. Ebd., S.121.

<sup>203</sup> Vgl. Friedag, H.R./Schmidt, W., 2007, S.41.

<sup>204</sup> Vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1997, S.6.

<sup>205</sup> Vgl. Mellinghoff, K., 2009, S.8.

Unter Frühindikatoren sind die Mitarbeiterfortbildung u. –motivation sowie Potenziale von Informationssystemen zu verstehen, während die Mitarbeiterzufriedenheit, -treue u. -produktivität zu den Spätindikatoren zu zählen sind.<sup>206</sup>

### Die Balanced Scorecard und der Shareholder Value Ansatz

Die Verknüpfung der Balanced Scorecard und des Shareholder Value Ansatzes wird einerseits kritisiert, da sich der Shareholder Value Ansatz durch das primäre Ziel der Maximierung des Aktionärsvermögens als zu einseitig gestaltet.<sup>207</sup>

Auf der anderen Seite wiederum führt eine Verbindung dieser beiden Systeme zu einem umfassenden und durchgängigen Wertmanagement, da die Balanced Scorecard als solche einen wichtigen Teil zu einer durchgängigen, wertorientierten Unternehmensteuerung darstellt. Des Weiteren führt die Verknüpfung zu einer höheren Akzeptanz und mehr Wirkung des Shareholder Value Ansatzes.

Die Balanced Scorecard und der Shareholder Value Ansatz haben beide die Ausrichtung auf finanzwirtschaftliche Ziele gemein. Primäres Ziel der Balanced Scorecard ist zwar nicht die Steigerung des Unternehmenswertes, aber die Kunden-, Prozess- und Wachstumsperspektive arbeiten im Grunde auf die Steigerung der finanzwirtschaftlichen Daten hin.<sup>208</sup>

Der Shareholder Value Ansatz ist mit seinen wertorientierten Kennzahlen und den damit verbundenen Strategien für die finanzwirtschaftliche Perspektive bestens geeignet.<sup>209</sup> Dadurch, dass die Balanced Scorecard die vergangenheitsbezogenen, monetären und unternehmensinternen Kennzahlen um die zukunftsbezogenen, nicht-monetären und unternehmensexternen erweitert, kann verdeutlicht werden, dass durch den Einsatz von zukunftsbezogenen Discounted Cash Flow Verfahren im Sinne der Balanced Scorecard gehandelt wird.<sup>210</sup> Es wird somit ein zukunftsbezogener Blickwinkel in die finanzwirtschaftliche Perspektive mit einbezogen.<sup>211</sup>

Die Instrumente der Balanced Scorecard erleichtern eine beschleunigte und wertsteigernde Strategieumsetzung, und die BSC an sich profitiert durch die bereits vorhandene Stra-

---

<sup>206</sup> Vgl. Fellermeier, B., Haller, H., 2010, S.16.

<sup>207</sup> Vgl. Müller, A., 2000, S.47.

<sup>208</sup> Vgl. Steinacher, A., 2000, S.148.

<sup>209</sup> Vgl. Körnert, J., Wolf, C., 2006, S.4.

<sup>210</sup> Vgl. Volger, G., 2007, S.47.

<sup>211</sup> Vgl. Körnert, J., Wolf, C., 2006, S.4.

terie. Abschließend ist das Topmanagement durch die Verbindung leichter von der Idee der Balanced Scorecard zu überzeugen.<sup>212</sup>

Mithilfe der BSC können die Prozesse der Strategiefindung, Strategieformulierung und Strategieumsetzung aktiv und systematisch gestaltet werden, um so Strategien erfolgreich umzusetzen und somit den Unternehmenswert zu steigern. Das setzt als solches voraus, dass die Effekte strategischer Entscheidungen auf den Unternehmenswert quantitativ dargestellt werden. Hierbei gilt, dass für jede der vier Perspektiven quantitative Größen ermittelt werden, sodass die wertverändernden (positiv, wie negativ) Faktoren des Shareholder Values ermittelt werden können.<sup>213</sup>

Die Balanced Scorecard kann auch mit einem Instrument des operativen unternehmenswertorientierten Controllings, dem Target Costing, verbunden werden. Dieses sollte eine zentrale Rolle im Rahmen der Entstehung der Balanced Scorecard, während der Strategieentwicklung und der Bestimmung der strategischen Ziele spielen.<sup>214</sup>

---

<sup>212</sup> Vgl. Hörvath & Partner (Hrsg.), 2000, S.310ff.

<sup>213</sup> Vgl. Schmeisser W., Claussen, L., 2009, S.302.

<sup>214</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1), 1997, S.18.

## 5 Maßnahmen zur Ausrichtung des Unternehmens

Um ein Unternehmen entsprechend der Aufgabenstellung auszurichten, wird zunächst ein Instrument gewählt, das sowohl den Einsatz von Risikomanagement als auch eine Unternehmenswertsteigerung unterstützen kann. Anhand der, zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit zugrunde liegenden Optionen fiel die Wahl auf die Balanced Scorecard.

In diesem Abschnitt wird die Balanced Scorecard sowohl im Kontext mit Risikomanagement konkret mit einer wertorientierten Unternehmenssteuerung, als auch als Instrument zur Darstellung des Einflusses des Personals, des Human Capital, auf den Unternehmenswert vorgestellt. Im letztgenannten Bereich wird des Weiteren eine modifizierte Form der Balanced Scorecard, die sogenannte HR Score Card, angeführt.

### 5.1 BSC als Instrument im Risikomanagement

Wie bereits eingangs in Kapitel 2.1.1.1 erwähnt, besteht die rechtliche Verpflichtung zur Installation eines Frühwarnsystems. Wobei dieses nur darauf ausgerichtet ist, potenzielle Gefahren für ein Unternehmen auszumachen. Werden jedoch in ein Frühwarnsystem auch möglichen Chancenpotenziale eingebunden, so kann allgemein von einem Früherkennungssystem gesprochen werden, welches wiederum auf das gesamte Unternehmen und dessen Teilbereiche zu beziehen ist.<sup>215</sup>

Ein solches Konstrukt ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn frühwarnrelevante Informationen entsprechend effektiv herausgefiltert und innerhalb der Unternehmenshierarchie weitergeleitet werden. Durch die Früherkennung können somit möglichen Chancen vorausschauend erahnt und genutzt bzw. Risiken vermieden werden.<sup>216</sup>

Frühaufklärung als solches umfasst sowohl die Frühwarnung als auch die Früherkennung und ist in erster Linie zukunfts- und erfolgspotenzialorientiert, wobei sie alle Aktivitäten betrifft, die der frühzeitigen Identifizierung potenzieller und latenter Krisen dienen.

---

<sup>215</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.50.

<sup>216</sup> Vgl. Wolf, K., Runzheimer, B., 2000.S.87.

Diese drei Komponenten Frühaufklärung, Früherkennung und Frühwarnung werden in der Praxis unter dem Frühwarnsystem zusammengefasst.<sup>217</sup>

Grundsätzlich basieren Frühwarnsysteme auf der Indikatorhypothese, wonach Gefährdungen für das Unternehmen nicht abrupt auftreten, sondern sich durch Signale ankündigen.<sup>218</sup>

Grundsätzlich liegt allen Frühwarnsystemen die Annahme zugrunde, dass der Zeitpunkt der erstmaligen Beobachtbarkeit von relevanten Veränderungen vor dem Zeitpunkt der Auswirkungen auf das Unternehmen und damit auf das Strategieziel liegt.<sup>219</sup> Frühwarnsysteme sollen der Erkennung von Krisen dienen und sind somit als präventives Kriseninstrument zu betrachten.<sup>220</sup>

Basis aller Frühwarnsysteme sind Kennzahlen, welche als quantifizierbare Informationen Aufschluss über die Entwicklung einer Unternehmung sowie ihrer Liquiditätslage und Erfolg geben. Werden die einzelnen Kennzahlen verbunden, so entstehen Systeme, welchen im Gegensatz zu einzelnen Kennzahlen eine höhere Aussagekraft zugesprochen wird, da Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufgedeckt werden können.<sup>221</sup> Demnach kann das Kennzahlensystem einer Balanced Scorecard als Frühwarnsystem betrachtet werden.<sup>222</sup>

Die Chancen, die ein Unternehmen zu verwirklichen anstrebt, werden innerhalb einer Balanced Scorecard durch die Zielwerte der einzelnen Kennzahlen dargestellt. Werden diese Potenziale nicht genutzt, so kann eine unternehmensgefährdende Entwicklung entstehen. Daraus kann geschlossen werden, dass das frühzeitige Erkennen von sich anbahnenden Gefährdungen von enormer Wichtigkeit ist.<sup>223</sup> Demnach hat ein Frühwarnsystem die Funktion eines Informationssystems, frühzeitig auf Gefahren hinzuweisen, um ggf. rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können.<sup>224</sup> Dafür ist es allerdings notwendig, Information zu erfassen, zu verarbeiten und weiterzuleiten bzw. zu kommunizieren.<sup>225</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Schneider, D., 1997, S.257.

<sup>218</sup> Vgl. Szczepanski, J., 2008, S36.

<sup>219</sup> Vgl. Coenenberg, A.G., Baum, H.G., 1987, S.161.

<sup>220</sup> Vgl. Ebd.

<sup>221</sup> Vgl. Wolf, K., Runzheimer, B., 2000, S.43.

<sup>222</sup> Vgl. Gomez, P., 1983, S.22ff.

<sup>223</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.52.

<sup>224</sup> Vgl. Wolf, K., Runzheimer, B., 2000, 86ff.

<sup>225</sup> Vgl. Lück, W.(2), 1998, S.11.

Umfassende Kennzahlensysteme haben den Vorteil, dass sie zu einer Risikominderung im Unternehmen führen, da sie den generellen Informationsstand verbessern. Die alleinige Ausrichtung auf monetäre Messwerte führt allerdings zu Grenzen. Systeme wie die Balanced Scorecard, in die das Risikomanagement organisatorisch eingebunden werden kann, können hier optimal eingesetzt werden, da hier auch nicht monetäre Größe miteinbezogen werden können.<sup>226</sup>

Der Verlust der kritischen Erfolgsfaktoren, deren Erkennung sich als problematisch erweist, kann als Kennzeichen für eine strategische Krise betrachtet werden.<sup>227</sup> Dadurch, dass die Balanced Scorecard darauf ausgelegt ist, diese kritischen Erfolgsfaktoren abzubilden, eignet sie sich besonders zur Erkennung von strategischen Risiken. Ein betriebliches Frühwarnsystem dient somit dem Zwecke, Probleme aufzuzeigen, sodass Gefahren frühzeitig aufgezeigt werden können und dadurch der Umgang mit den ermittelten Gefahrenquellen erst möglich wird.<sup>228</sup>

Um die Planung, Risikominimierung und Chancennutzung zu optimieren, ist es wichtig, unternehmenszielkonforme Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu analysieren. Demnach ist es für die Effizienz eines Frühwarnsystems von großer Bedeutung, geeignete Frühindikatoren auszuwählen, die es ermöglichen, diese Entwicklungen mit einem zeitlichen Vorlauf abzubilden.<sup>229</sup>

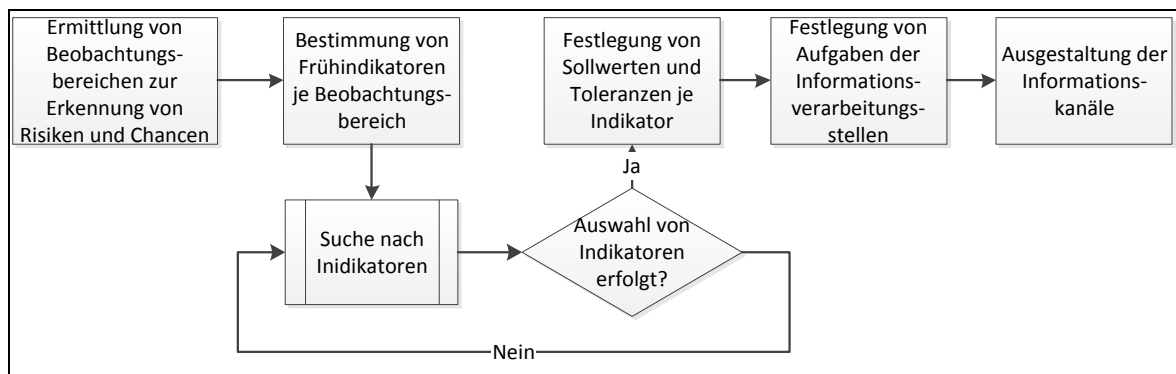


Abbildung 7 – Aufbaustufen eines betrieblichen Frühwarnsystems

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Hahn, D., 1987, S. 147.

Zu allererst werden die Beobachtungsbereiche festgelegt, in welchen Gefährdungen auftreten können. Dabei werden sowohl unternehmensinterne wie auch unternehmensexter-

<sup>226</sup> Vgl. Wolf, K., Runzheimer, B., 2000, S.83ff.

<sup>227</sup> Vgl. Ebd., S.43f.

<sup>228</sup> Vgl. Reichmann, T., 1997, S.28.

<sup>229</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.53.

ne Entwicklungen berücksichtigt.<sup>230</sup> Danach werden jene Frühindikatoren ausgewählt, die am wahrscheinlichsten verwendet werden können, um frühzeitig und eindeutig Bedrohungen und Chancen zu identifizieren.<sup>231</sup>

Frühindikatoren müssen überwacht werden, da dadurch die Nutzung von Chancen und Risiken geprägt ist. Werden die definierten Grenzen von Indikatoren überschritten, so wird auf eine kritische Entwicklung hingewiesen, wodurch wiederum Maßnahmen zur Gegensteuerung gerechtfertigt werden.<sup>232</sup> Probleme werden somit mit einem zeitlichen Vorlauf identifiziert, aber nicht vergangenheitsbezogen anhand der Daten des letzten oder der letzten Jahresabschlüsse. Es ist somit angedacht, Veränderungen im unternehmens(bereich)relevanten Umfeld vorherzusagen.<sup>233</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass die Balanced Scorecard wie ein Frühwarnsystem nur die entscheidenden Erfolgsfaktoren berücksichtigt, ist eine Kongruenz der Systeme gegeben, wodurch sie sich als Instrument der Frühwarnung im Rahmen des Risikomanagements eignet.

Im nächsten Schritt werden Sollwerte und Toleranzen der Indikatoren festgelegt, wobei dieser Teil ein wichtiges Kriterium für die Wirtschaftlichkeit des Frühwarnsystems darstellt.<sup>234</sup>

Schlussendlich werden die Aufgabe der Informationsverarbeitungsstellen festgelegt, sowie die Informationskanäle ausgestaltet. Dadurch ist gewährleistet, dass die beobachteten Entwicklungen an die korrekten Stellen weitergeleitet werden.<sup>235</sup> Das Frühwarnsystem ist somit organisatorisch dem Controlling zuzuordnen, da an dieser Stelle die zentrale Informationsbereitstellung angesiedelt ist. Abgesehen davon, ist an dieser Stelle die Einbindung in das bestehende Planungs- und Berichtssystem am leichtesten.<sup>236</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Lück, W.,(2), 1998, S.11f.

<sup>231</sup> Vgl. Schneider, D., 1997, S.274f.

<sup>232</sup> Vgl. Lück, W.(2), 1998, S.12.

<sup>233</sup> Vgl. Vgl. Reichmann, T., 1997, S.28.

<sup>234</sup> Vgl. Hahn, D., 1987, S.146.

<sup>235</sup> Vgl. Lück, W.(2), 1998, S.12.

<sup>236</sup> Vgl. Krystek, U., 1996. S. 270.



## BSC im Zusammenhang einer wertorientierten Unternehmenssteuerung

Zwischen Balanced Scorecard und Risikomanagement besteht eine Verbindung mit der wertorientierten Unternehmensführung<sup>237</sup>, wobei die wichtigste Aufgabe einer Unternehmung darin besteht, innerhalb einer Strategie Erfolgspotenziale sowohl aufzubauen als auch zu erhalten. Diese wiederum sollen dem Unternehmen mittel- bis langfristige Gewinne ermöglichen und dadurch zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beitragen.<sup>238</sup>

Die Balanced Scorecard kann speziell den Aufbau von Erfolgspotenzialen unter strategischen Gesichtspunkten steuern und dadurch die Unternehmensstrategie umsetzen. Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens entstehen die Erfolgspotenziale, wobei die Kompetenzen langfristig wirksam sein sollen, da aus diesen wiederum Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz entstehen und dadurch die internen Stärken ausgebaut werden können.<sup>239</sup>

Die herrschende Kongruenz zwischen Risiken und Chancen ist dabei nicht von der Hand zu weisen. Bleibt der Aufbau von langfristigen Erfolgspotenzialen aus bzw. verläuft er erfolglos und kann nicht aufrechterhalten werden, so führen die fehlenden Kernkompetenzen zu einem Mangel an strategischen Erfolgsaussichten. Als direkte Konsequenz daraus ergibt sich die Gefahr für das Unternehmen, die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz einzubüßen. Im schlimmsten Fall muss das Unternehmen an dieser Stelle aus dem Markt ausscheiden.

Somit wird das hiermit verbundene Risiko als Kernrisiko bezeichnet und muss vom Unternehmen selbst getragen werden. Im Gegensatz dazu können Randrisiken an Dritte (z.B. Versicherungen, Kunden, Lieferanten) übertragen bzw. übergewälzt werden. Dadurch wird es ermöglicht, beim Aufbau von Erfolgspotenzialen höhere Risiken einzugehen.<sup>240</sup>

Daraus lässt sich schließen, dass gezieltes Risikomanagement den Aufbau der Erfolgspotenziale eines Unternehmens fördert.<sup>241</sup>

Eine integrierte Chancen-Risiken-Balanced Scorecard ermöglicht es somit, durch gezieltes Setzen von Ziel- und Grenzwerten im Bezug auf die Kennzahlen frühzeitige Unternehmensrisiken auszumachen und steuernd eingreifen zu können. Dabei ist es von im-

---

<sup>237</sup> Vgl. Michel, U.(1), 1997, S.273ff.

<sup>238</sup> Vgl. Gleißner W.(1), 2000, S. 160.

<sup>239</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.63.

<sup>240</sup> Vgl. Gleißner, W.(2), 2000, S.1625f.

<sup>241</sup> Vgl. Ebd., S.1626.

menser Bedeutung, dass die für das jeweilige Unternehmen relevanten Chancen und Risiken in der Balanced Scorecard abgedeckt werden. Ausschlaggebend ist schlussendlich, dass aus dem Prozess des Aufbaus einer Balanced Scorecard die strategischen Zielen, ihre Kennzahlen und die zugehörigen Zielwerte sowie die dazugehörigen strategischen Maßnahmen hervorgehen.<sup>242</sup>

Dadurch, dass finanziellen Kennzahlen, die Auskunft über Rendite und Risiko geben, einbezogen werden, wird das Verhältnis zum Unternehmenswert und der strategischen Ausrichtung auf seine Steuerung deutlich. Zwar ist die Verbindung nicht zwingend vorgegeben, allerdings bietet sie sich aufgrund des strategischen Ansatzes an. Die Unternehmenswertsteigerung ist in der Regel in der vom Unternehmen eingeschlagenen Strategie integriert.

Speziell im Zusammenhang mit der wertorientierten Unternehmenssteuerung ist die Balanced Scorecard in der Lage, durch unternehmenswertreferenzierende Kennzahlen, wie bspw. Umsatzrendite, Umsatzwachstum und Investitionsquote<sup>243</sup>, und durch die Risikointegration ein umfassendes, integriertes Konzept zu bieten, das auch eine Strategiebewertung ermöglicht.<sup>244</sup>

Wie bereits in Kapitel 4 erwähnt, ergibt sich der Unternehmenswert aufgrund der Diskontierung der zukünftigen freien Cash-Flows vor Zinsaufwand und nach Abzug der Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen.<sup>245</sup> Hieraus wird klar die Verbindung zum Risiko ersichtlich, da der zur Berechnung der Kapitalkosten erforderliche Diskontierungszinssatz durch das Risiko bestimmt wird. Der Eigenkapitalbedarf, welcher als Risikodeckungspotenzial verwendet wird, sowie die daran bemessenen Kapitalkosten werden wiederum durch die aggregierten Einzelrisiken des Unternehmens bestimmt.

Die Aggregation selbst wird im Rahmen des Risikomanagements vollzogen, indem die einzelnen Risiken in ihren Auswirkungen auf die Perspektiven der Balanced Scorecard und damit in weiterer Folge auf den freien Cash-Flow bewertet werden.<sup>246</sup> Die Risiken werden für die umsatzmaßgebliche Marktposition, die interne Effizienz und die Perspektive der Mitarbeiter quantifiziert und fließen sodann in die Aggregation ein (siehe Abbildung

---

<sup>242</sup> Vgl. Gleißner W.(1), 2000, S.161.

<sup>243</sup> Vgl. Fröhling, O., 2000, S.5ff.

<sup>244</sup> Vgl. Michel, U.(2), 1999, S.375.

<sup>245</sup> Vgl. Gleißner W.(1), 2000, S.162.

<sup>246</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.64.

8). In dieser Betrachtung sind die Kennzahlen zentral positioniert, da dadurch die wertorientierte Unternehmenssteuerung ausgedrückt wird.<sup>247</sup>

Dadurch ist dieser Ansatz in Summe dazu geeignet, eine integrierte Betrachtung von Chancen und Risiken zu ermöglichen und in weiterer Folge lässt sich eine eigene Perspektive für exogene Risikokennzahlen ableiten.<sup>248</sup>

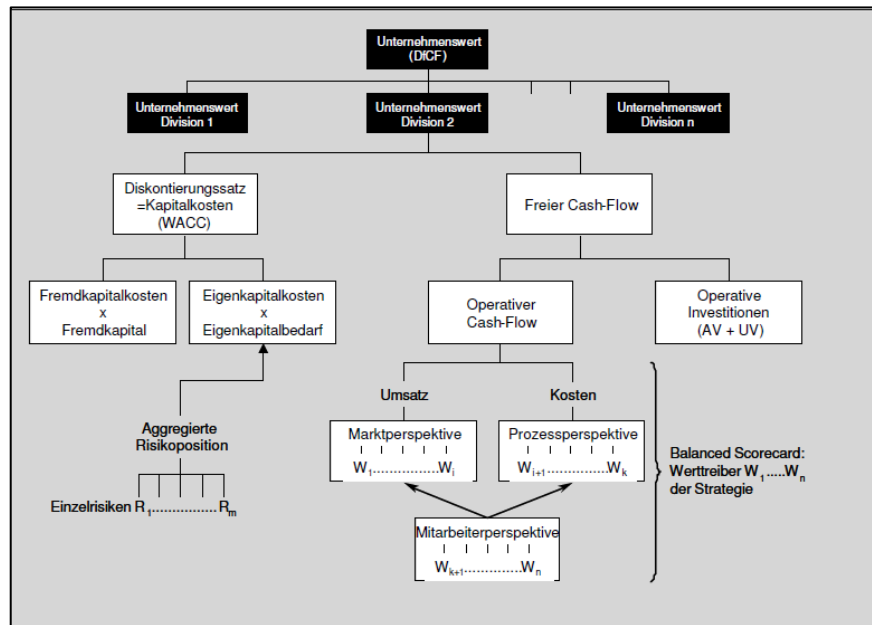


Abbildung 8 – Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung

Quelle: Gleißner, W.(1), 2000, S.163.

## 5.2 BSC im Zusammenhang mit Human Capital zur Steigerung des Unternehmenswertes

### 5.2.1 Definition von Human Capital

Unter Human Capital, oder auch Humankapital, wird ein Teilbereich des immateriellen Vermögens verstanden.<sup>249</sup> Hierunter fallen unter anderem die Bereiche Human Resources, Human Capital und Intellectual Capital.

<sup>247</sup> Vgl. Gleißner W.(1), 2000, S.161.

<sup>248</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.64.

<sup>249</sup> Vgl. Kojan, P.R., 2008, S.17.

Das Intellectual Capital umfasst hier laut Definition das gesamte, nicht direkt greifbare Vermögen eines Unternehmens, wobei dieses bei entsprechender Nutzung einen enormen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen bedeuten kann.<sup>250</sup>

Während Human Resources sich mit der Bestimmung des Kostenfaktors durch den Mitarbeiter und der Optimierung der Personalkosten im Unternehmen beschäftigt<sup>251</sup>, verhält es sich beim Human Capital genau Gegenteil. Hier wird der Mitarbeiter als wertvolles Gut betrachtet, das bewahrt und gefördert werden sollte.<sup>252</sup> Unter Humankapital werden somit die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Erfahrungen und somit das geistige und körperliche – bereits genutzte und auch latent vorhandene – Potenzial der Mitarbeiter verstanden.<sup>253</sup>

Aus dieser Definition folgt, dass die immateriellen Vermögenswerte einen immensen Teil des Unternehmenswertes ausmachen und oft ausschlaggebend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sind. Neben dem geistigen Eigentum, tragen vor allem der Auf- und Ausbau der Beziehungen zu Schlüsselkunden und –lieferanten, Wert der Marke, der Mitarbeiter und das Image des Unternehmens zum Human Capital bei. Hieraus lässt sich wiederum ableiten, dass eine Investition in den Mitarbeiter vorteilhaft erscheint.

Sind motivierte und qualifizierte Mitarbeiter in einem Unternehmen vorhanden, so stellen diese Wettbewerbsvorteile dar, woraus das Unternehmen wiederum profitiert.<sup>254</sup>

### **5.2.2 Human Capital und die Balanced Scorecard**

Grundsätzlich lässt sich der Human Capital Aspekt nicht direkt in der BSC finden. Am ehesten ist das Human Capital der Lern- und Wachstumsperspektive zuzuordnen. Das lässt sich daraus begründen, dass die zentralen Messgrößen für die Bestimmung des Human Capital die Mitarbeiterzufriedenheit, die Mitarbeiterbindung und die Produktivität der Mitarbeiter sind.<sup>255</sup>

---

<sup>250</sup> Vgl. Böhnisch, W., Weissengruber, P., Summer, H., 2003, S.35.

<sup>251</sup> Vgl. Ebd., S.39.

<sup>252</sup> Vgl. Friedmann, B., Hatch, J., Walker, D., 1999, S.5.

<sup>253</sup> Vgl. Kojan, P.R., 2008, S.17.

<sup>254</sup> Vgl. Heidecker, M., 2003, S.35.

<sup>255</sup> Vgl. Scholz, C., Bechtel, R., Stein, V., 2005, S.124.

Wird die BSC so ausgelegt, dass das Unternehmen das Ziel des Ausbaus der Fähigkeiten, Kompetenzen und des Wissens verfolgt, so folgt daraus direkt, dass das Human Capital gesteigert werden soll.<sup>256</sup>

Als direkte Abwandlung der BSC wurde die HR Score Card entwickelt, wobei diese der konkreten Messung der Performance aus personalwirtschaftlicher Perspektive dient und als quasi Sub-Bereich der BSC anstelle der Lern- und Wachstumsperspektive eingesetzt werden kann.<sup>257</sup> Grundsätzlich gestaltet sich die Messung und Quantifizierung von immateriellen Vermögenswerten schwierig und dennoch hat eine Studie ergeben, dass der Human Capital Aspekt auf bis zu 85% des Unternehmenswertes zurückzuführen ist.<sup>258</sup>

Mittels der HRSC soll es möglich sein, den Beitrag von Human Capital für die Wertschöpfung des Unternehmens festzustellen.<sup>259</sup> Im Zuge der Human Resource Score Card, werden die Geschäftsstrategie und eine Strategielandkarte entwickelt, und des Weiteren werden noch die HR Performance Treiber ermittelt (Spaß, Zufriedenheit, emotionale Geborgenheit, etc.).<sup>260</sup> Im nächsten Schritt werden sodann Messindikatoren aufgestellt, wobei diese die Basis des HRSC Konzepts darstellen. Abschließend wird aus den ermittelten Performance Treibern und den Messindikatoren der gesamte personalwirtschaftliche Bereich abgedeckt, wodurch schlussendlich das Human Capital im Unternehmen optimiert werden kann.<sup>261</sup>

### 5.2.3 Human Capital in Kombination mit der DCF-Methode

Durch den Cashflow aus der operativen Tätigkeit können Human Capital Komponenten in die Unternehmensbewertung eingegliedert werden. Wichtig hierbei ist zu beachten, dass sich Veränderungen im Human Capital auf die – zuvor durch Investoren identifizierten – Werttreiber Umsatzwachstum, Gewinnmarge und Wachstumsdauer auswirken können. Die Hälfte der befragten Investoren gaben jedoch an, dass sie Human Capital Komponenten im Rahmen der Cash Flow Schätzungen nicht berücksichtigt hätten, wobei die Zurechenbarkeit der Cash Flows als solche wiederum durch die Messbarkeit der Cashflows je Mitarbeiter und Abteilung sichergestellt wird.

---

<sup>256</sup> Vgl. Scholz, C., Bechtel, R., Stein, V., 2005, S.126.

<sup>257</sup> Vgl. Ebd., S.129.

<sup>258</sup> Vgl. Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2001, S.IX.

<sup>259</sup> Vgl. Scholz, C., Bechtel, R., Stein, V., 2005, S.129.

<sup>260</sup> Vgl. Ebd., S.130f.

<sup>261</sup> Vgl. Ebd.

Die Genauigkeit dieses Modells kann durch Planung der Geschäftsentwicklung mit Berücksichtigung profitabler Mitarbeiter oder Geschäftseinheiten verbessert werden.<sup>262</sup>

Grundsätzlich gilt, wenn Mitarbeiter für den Unternehmenswert bzw. den künftigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind, dann ist das auch entsprechend in der Unternehmensbewertung zu berücksichtigen.<sup>263</sup>

Eine Studie hat in diesem Zusammenhang ergeben, dass eine Investition bzw. die positive Nutzung von Human Capital Komponenten zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen kann.<sup>264</sup> Des Weiteren kann die Nutzung von Human Capital, wie bspw. Nutzung von Mitarbeiterwissen und –kontakten sowie die kontinuierliche Weiterbildung, zur Steigerung des Gewinns und in weiterer Folge zu einem höheren Unternehmenswert führen und sollte dadurch ausgeschöpft werden.<sup>265</sup>

Als Kennzahl kann hierfür bspw. der ROI on Human Capital (HCROI) genannt werden, mithilfe dessen die Kapitalrendite des Human Capital, beeinflusst durch Zahlungen für Vergütungen und Nebenleistungen, errechnet werden kann.<sup>266</sup>

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Umsatz} - (\text{Aufwendungen} - \text{Vergütung auf Nebenleistungen})}{\text{Vergütung und Nebenleistungen}}$$

Abbildung 9 – Ermittlung des ROI on Human Capital

Quelle: Fitz,Enz, 2000, S.53.

Diese Berechnung stellt sicher, dass nur Human Capital relevante Kosten in Betracht gezogen werden. Da im Nenner mit der Position „Vergütungen und Nebenleistungen“ gerechnet wird, kann der Gewinn aus jedem investierten Betrag (mit Ausnahme der Ausbildungs- und Weiterbildungskosten) in das Human Capital des Unternehmens ermittelt werden.<sup>267</sup>

Der ermittelte HCROI kann durch eine Anpassung der Vergütung und Nebenleistungen entsprechend angepasst werden, wodurch eine Steigerung des Unternehmenswertes erwirkt werden kann.

---

<sup>262</sup> Vgl. Huber, M., 1998, S.140ff.

<sup>263</sup> Vgl. Kittner, M., 1997, S.2286.

<sup>264</sup> Vgl. Watson, W., 2000, S.1.

<sup>265</sup> Vgl. Stewart, T., 1998, S.94f.

<sup>266</sup> Vgl. Fitz-Enz, J., 2000, S.53.

<sup>267</sup> Vgl. Ebd.

### 5.3 Balanced Scorecard als Managementsystem

Die Balanced Scorecard ist allerdings nicht nur als reines Kennzahlen- und Kontrollsystem zu betrachten, sondern eignet sich auch hervorragend als umfassendes Managementkonzept zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.<sup>268</sup> Diese Hypothese wurde durch eine empirische Untersuchung bestätigt.<sup>269</sup>

Somit kann mit der Einführung der Balanced Scorecard nicht nur die Optimierung bestehender Kennzahlensysteme, sondern auch die Durchsetzung der Unternehmensstrategie verfolgt werden. In diesem Zuge wird ein Strategiedefizit durch die Kommunikation der Unternehmensstrategie in der Organisation reduziert und des Weiteren eine Übersetzung in konkrete und zielgerichtete Handlungsvorgaben ermöglicht.<sup>270</sup> Hieraus kann man den Zweck der Unternehmenssteuerung ableiten.

Demnach dient ein strategiebezogenes Kennzahlensystem als Bindeglied zwischen der entwickelten Strategie und ihrer operationalen Umsetzung, wobei die eingeschlagene Strategie der Unternehmung im Kennzahlensystem anhand der internen Leistungstreiber seinen Ausdruck finden sollte.<sup>271</sup>

Abgeleitet bedeutet das, dass die Balanced Scorecard in jedem Fall als flexibler Rahmen zu verstehen ist, da die unternehmens- und branchenspezifischen Verhältnisse ihre Ausgestaltung bestimmen.<sup>272</sup>

Der Managementprozess ist in vier Bestandteile aufgeteilt (siehe Abbildung 10), wobei zu Beginn die Formulierung und Umsetzung der unternehmerischen Vision sowie der Strategie stehen. Durch die Festlegung der strategischen Ziele sowie deren gegenseitige Abhängigkeiten wird im Managementteam Konsens gefunden, wodurch wiederum ein gemeinsam abgestimmtes Vorgehen ermöglicht wird.

Darauf erfolgt im nächsten Schritt die Informationsverteilung, welche die Kommunikation der strategischen Ziele im Unternehmen sowie Zuteilung der Verantwortungen und Leistungsanreize für deren Erreichung beinhaltet. Daran ist auch die Ausbildung und die indi-

---

<sup>268</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1), 1997, S.10f.

<sup>269</sup> Vgl. Weber, J., Schäffer, U., 2000, S.18f.

<sup>270</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.,(2), 1996, S.75ff.

<sup>271</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1), 1997, S.142f.

<sup>272</sup> Vgl. Horváth, P., Kaufmann, L., 1998, S.45.

viduelle Zielsetzung verknüpft, woraus die Ausrichtung der Aktivitäten der Mitarbeiter an die Strategie erreicht werden soll.<sup>273</sup>

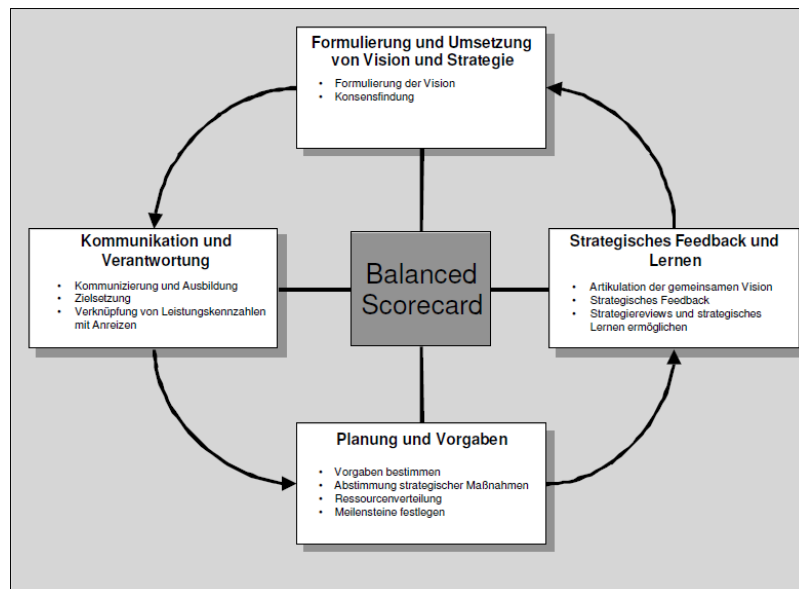


Abbildung 10 – Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

Quelle: Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1), 1997, S.10.

Der nächste Prozessabschnitt beinhaltet das Einbeziehen der strategischen Ziele der Balanced Scorecard in die operative Planung. Zu allererst müssen die Vorgaben für die strategische Zielerreichung gesetzt werden und die Abstimmung und Budgetierung strategischer Maßnahmen erfolgen. Mit anderen Worten gilt es, die Aktivitäten und Projekte zu identifizieren, die bedeutsam für den langfristigen Erfolg sind und zur Zielerreichung beitragen.

Die hieraus abgeleiteten Vorgaben werden dann in die jährliche Budgetierung und Ressourcenallokation eingebunden. Daraus folgt, dass die Balanced Scorecard das Bindeglied zwischen operativer und strategischer Planung darstellt, da die Zielwerte der einzelnen Perspektiven als Ausgangspunkte und Eckwerte der Budgetierung herangezogen werden. Die Erreichung langfristiger Ziele sollte über das Erreichen der kurzfristigen, durch die einzelnen Mitarbeiter realisierbaren Ziele angestrebt werden.<sup>274</sup>

Der Einsatz der Balanced Scorecard verkürzt den Planungsprozess in einer Unternehmung deutlich und erlaubt eine effektivere Gestaltung, da ein klarer strategischer Handlungsrahmen besteht.

<sup>273</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1), 1997, S.129ff.

<sup>274</sup> Vgl. Ebd., S.216ff.



Des Weiteren lassen sich mittels einer Balanced Scorecard die jeweiligen Budgets aus den Zielen der Perspektiven ableiten. Die operative Planung unterliegt dadurch nicht mehr der bloßen Fortschreibung von Vergangenheitsdaten, sondern wird klar auf zukünftige Potenziale und Ziele ausgerichtet.<sup>275</sup>

Abstimmungsmaßnahmen zwischen den einzelnen Bereichen sowie der Rücklauf der „Bottom-Up“-Planung können durch den Einsatz von koordinierten „Top-Down“-Vorgehen reduziert werden.<sup>276</sup>

Zuletzt wird innerhalb des strategischen Handlungsrahmens der Balanced Scorecard noch der strategische Lernprozess eingebunden, welcher ein organisatorisches Lernen auf Managementebene fördern soll. Durch das Einholen von strategischem Feedback sollen die Strategie und die getroffenen Hypothesen überprüft werden. Dieser Feedbackprozess kann durch Korrelationsanalysen, Unternehmensplanspiele und Szenarioanalysen unterstützt werden.<sup>277</sup>

Durch die Balanced Scorecard können sowohl das gegenwärtige als auch das zukünftige Geschäft und die Potenziale der Unternehmung bewertet und gesteuert werden. Des Weiteren kann durch die Übersetzung der Strategie in konkrete messbare Handlungsvorgaben im Kehrschluss aus den Kennzahlen abgeleitet werden, ob die Strategie schlussendlich implementiert und effektiv ist.<sup>278</sup> Mit anderen Worten, anhand der finanziellen Kennzahlen kann somit der Erfolg abgelesen werden, da nicht alle langfristigen Strategien zugleich profitable Strategien sind.<sup>279</sup>

Sobald Chancen und Gefahren einer veränderten Situation anhand von auftretenden Zielabweichungen erkannt werden, kann es notwendig sein, die Strategie an das neue Umfeld anzupassen. Dadurch ist wiederum der Ausgangspunkt des Handlungsrahmens erreicht, und der Kreislauf schließt sich.<sup>280</sup>

In Summe kann die Balanced Scorecard als Managementsystem empfohlen werden, da zum einen die Unternehmungen Fokus auf die strategischen Ziele nehmen, da diese konsequent verfolgt und kommuniziert werden, und zum anderen durch die leichte Anpassbarkeit an veränderte Rahmenbedingungen Wandlungsprozesse gesteuert werden kön-

---

<sup>275</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.42.

<sup>276</sup> Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.), 2000, S.29ff.

<sup>277</sup> Vgl. Gahde, J., 2001, S.42

<sup>278</sup> Vgl. Kaplan, R.S.,Norton, D.P.(1), 1997, S.23ff.

<sup>279</sup> Vgl. Kaplan, R.S.,Norton, D.P.(3), 1992, S. 77.

<sup>280</sup> Vgl. Kaplan, R.S.,Norton, D.P.(1), 1997, S.241ff.

nen. Das macht das Instrument vor allem im turbulenten Umfeld oder bei Unternehmenszusammenschlüssen interessant und sinnvoll.<sup>281</sup>

---

<sup>281</sup> Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P.(4), 1993, S.142.

## 6 Zusammenfassung

Nach eingehender Vorstellung des Themas und der Herangehensweise der Arbeit im 1. Kapitel wurden im darauffolgenden die vorauszusetzenden theoretischen Grundlagen im Bezug auf Risikomanagement, Personalwesen und Unternehmensbewertung aufgearbeitet.

Zum Risikomanagement an sich bestehen sowohl rechtliche Verpflichtungen als auch ökonomische Begründungen, wobei die Empfehlung gilt, in jedem Fall einen Risikomanagementprozess im Unternehmen einzuführen, um die konkrete Durchführung von Maßnahmen zur Risikomessung und –steuerung zu ermöglichen. Der Einsatz von Risikomanagement ist sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich empfehlenswert.

Das Personalwesen an sich kann als Sammelbegriff für alle mitarbeiterbezogenen Bereiche und Maßnahmen verstanden werden, die dem Unternehmen zur richtigen Zeit, die richtigen personellen Kapazitäten zur Verfügung stellt. Es beginnt im Grunde mit der Personalbeschaffung, inkludiert alle unternehmensbezogenen Personalagenden, wie Personalplanung, -weiterentwicklung, -rechnungswesen, und endet auch nicht mit dem Ausscheiden von Personal, sofern das Unternehmen eine Art Alumni Management betreibt. Betrachtet man das Personalwesen, so gibt es auch unterschiedlichen Blickwinkel. So kann das Personal als reiner Kostenverursacher (im Fall von Human Resources) oder aber auch als wertvolles Gut (im Fall von Human Capital) betrachtet werden. Veränderungen im Personalwesen sind in jüngerer Vergangenheit vor allem durch den Einsatz von Outsourcing und des E-Recruitments zu verzeichnen.

Die Unternehmensbewertung ist aus vielerlei Hinsicht eine durchaus interessante Aktivität, da hier aufgrund von gesammelten und aufbereiteten Informationen ein Unternehmen sowohl anhand objektiver als auch subjektiver Kriterien in Geldeinheiten dargestellt bzw. bewertet werden kann. Grundsätzlich kann ein Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen bewertet werden, so kann es bspw. aufgrund des Kaufs oder Verkaufs von Unternehmen oder aufgrund des Börsengangs oder des Eintritts bzw. dem Austritt eines Gesellschafters einer Personengesellschaft notwendig sein, eine entsprechende Unternehmensbewertung durchzuführen. Diese wiederum kann auf unterschiedliche Arten und Weisen, wie Einzelbewertungs-, Gesamtbewertungsfahren und Mischformen, erfolgen.

Die konkrete Anwendung von Risikomanagement im Personalbereich hat durch die Betrachtung des Personalwesens als Teil der unternehmerischen Wertschöpfungskette seine Berechtigung. Dadurch, dass die eigentliche Personalarbeit nicht nur von der vorhandenen Personalabteilung, sondern auch durch die Führungskräfte im Unternehmen geleistet wird, ist eine Komplexität und somit eine Herausforderung an das Risikomanagement im Personalbereich nicht von der Hand zu weisen.

Konkret kann hierbei, ausgehend von der Betrachtungsweise (Personal, Personalmanagement), unterschieden werden, ob der jeweilige Akteur als Risikoverursacher, Risikoträger oder Risikobewältiger auftritt. Die entsprechenden Risiken müssen innerhalb der jeweiligen Betrachtungsebene (bspw. Eintrittsrisiko, Bleiberisiko, Austrittsrisiko) identifiziert und bewertet werden. Anschließend gilt es, die Risiken zu bewältigen oder, wenn möglich, überzuwälzen. Während die Risikobewältigung durch Vorsorgemechanismen praktiziert werden kann, ist die klassische Überwälzung möglicher Arbeitsunfälle, Erkrankungen sowie Pension und dergleichen mittels der jeweiligen teils gesetzlich geforderten Versicherung gedeckt.

In jedem Fall ist ein Personalplanungssystem zu empfehlen, um nicht nur die Risiken im kurzfristigen operativen, aber auch die im mittelfristig taktischen und langfristig strategischen Bereich zu identifizieren, zu bewerten und zu bewältigen.

Das unternehmenswertorientierte Controlling ist als solches dem Controllingziel der nachhaltigen Existenzsicherung zuzuschreiben und als solches sowohl im operativen als auch strategischen Controlling anzusiedeln. Wobei das Letztgenannte erst nach erfolgreicher Implementierung des operativen Controllings aufgebaut werden sollte. Im langfristig ausgelegten unternehmenswertorientierten Controlling kann auf bereits bekannte Controllinginstrumente zurückgegriffen werden, wie es in dieser Arbeit auch mit der BSC erfolgt ist. Konkret betrachtet, ist die Verknüpfung des Shareholder Value Ansatzes mit der Balanced Scorecard empfehlenswert, da hieraus ein umfassendes und durchgängiges Wertmanagement erzielt werden kann. Da sowohl die BSC als auch der Shareholder Value Ansatz eine finanzwirtschaftliche Ausrichtung haben, ist nicht von der Hand zu weisen, dass die BSC – auch wenn nicht originär dafür entwickelt – auf die Steigerung des Unternehmenswertes hinarbeitet.

Ausgehend von dem Einsatz der BSC im unternehmenswertorientierten Controlling, stellt sich die Frage hinsichtlich der Verwendung dieses Instrumentes im Risikomanagement. Aufgrund der bestehenden gesetzlichen Verpflichtung eines Frühwarnsystems innerhalb eines Unternehmens kann hier die Brücke zur BSC geschlagen werden. Das Kennzah-

lensystem der Balanced Scorecard kann, dadurch dass Kennzahlen Aufschluss über die Liquidität und den Erfolg eines Unternehmens geben, als Frühwarnsystem interpretiert werden.

Da sich der Unternehmenswert aufgrund der Diskontierung der zukünftigen freien Cash Flows ergibt, wird die Verbindung zum Risiko ersichtlich, da der für die Berechnung der Kapitalkosten erforderliche Diskontierungszinssatz durch das Risiko bestimmt wird. Die aggregierten Einzelrisiken des Unternehmens wiederum bestimmen den Eigenkapitalbedarf, der als Risikodeckungspotenzial verwendet wird, sowie die daran bemessenen Kapitalkosten. Diese Zusammenfassung selbst wird im Risikomanagement durchgeführt, indem die Balanced Scorecard verwendet wird, um die einzelnen Risiken und deren Auswirkungen auf die zur Verfügung stehenden Perspektiven umzulegen.

Betrachtet man den Mitarbeiter nicht als reinen Kostenverursacher, sondern auch als Human Capital (wertvolles Gut), so kann im weiteren Sinne die bestehende Lern- und Wachstumsperspektive der allgemein verwendbaren Balanced Scorecard durch die HR Scorecard substituiert werden. Diese dient der konkreten Messung der Performance aus personalwirtschaftlicher Sicht. Interessant hierbei ist, dass dadurch der Beitrag des Human Capital zur Wertschöpfung des Unternehmens ermittelt werden kann.

Bringt man das Human Capital in weiterer Folge in Verbindung mit der Unternehmenswertsteigerung, konkret betrachtet über die DCF – Methode, so kann festgestellt werden, dass durch den Cash Flow aus operativen Tätigkeiten die Eingliederung der Human Capital Komponenten in die Unternehmensbewertung erfolgen kann. Allgemein hin bedeutet das somit, dass jeder Mitarbeiter, der für den künftigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich ist, den Unternehmenswert als solchen beeinflussen kann. Daraus folgt, dass sich eine Investition in Human Capital Komponenten und deren Nutzung positiv auf den Unternehmenswert auswirkt. Mit dem HCROI sei an dieser Stelle eine konkrete Kennzahl genannt, mit deren Hilfe sich die Kapitalrendite des Human Capital errechnen lässt.

Abschließend sei auf die Verwendung der BSC als Managementsystem hingewiesen, da dadurch nicht nur ein reines Kennzahlen- und Kontrollsystem geliefert wird, sondern auch ein Prozess zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die klare Ausrichtung auf zukünftige Potenziale und Ziele ist somit im Einklang mit der klar strategisch orientierten Unternehmenswertorientierung zu setzen.

Die Möglichkeit der einfachen Anpassbarkeit an veränderten Rahmenbedingungen lässt das Instrument als solches für das Managementsystem als sinnvoll erscheinen.

## 7 Fazit und Schluss

Risikomanagement ist nicht als ein starres System, sondern viel mehr als ein fortlaufender, ständig zu adaptierender Prozess zu betrachten. Nur dadurch kann gewährleistet werden, dass ein Unternehmen die notwendige Flexibilität aufweist, um Risiken aktiv kontrollieren zu können. Die Betrachtung des Personals als wertvollen Vermögensgegenstand des Unternehmens führt zur grundlegend strategisch ausgerichteten Betrachtungsweise des Personalwesens und der einzelnen Teilbereiche.

Durch den gezielten Einsatz von Risikomanagement im Personalbereich kann sich das Unternehmen bereits im Vorfeld auf möglichen Risiken einstellen und entsprechend reagieren.

Der zugrunde liegenden Annahme, dass durch den Einsatz von Risikomanagement im Personalbereich eine Steigerung des Unternehmenswertes erwirkt werden kann, ist durch die hier vorliegende Arbeit bestätigt. Zwar ist es nicht einfach, die Leistung des Personals in Relation zum Unternehmenswert zu bringen, da hier weniger konkrete Informationen vorliegen, allerdings kann durch Kennzahlen, wie dem HCROI, eine Quantifizierbarkeit erreicht werden.

Grundsätzlich wird zur Installation eines Risikomanagements innerhalb eines Unternehmens im Bezug auf das Personalwesen geraten. Dadurch kann zum einen Sensibilität gegenüber den Leistungsträgern entwickelt werden, zum anderen aber auch eine Planung im Bezug auf negative Einflüsse auf das Unternehmen durchgeführt werden.

Als konkretes, durch alle Bereiche anwendbares und in weiterer Folge konkretisierbares Instrument wurde im Rahmen der Arbeit die Balanced Scorecard vorgestellt. Die Verwendung hilft bei der Formulierung, Veranschaulichung und Kontrolle sowie der Zielerreichung der vom Unternehmen gewählten Strategien.

## 8 Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.F. *Risikomanagement im Personalbereich*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998.
- Ackermann, K.F., Kammüller, M. (Hrsg.). *Firmenspezifische Bündnisse für Arbeit. Ziele, Strategien, Unternehmensbeispiele*. Stuttgart, 1999.
- Albert, G. *Betriebliche Personalwirtschaft, 11.Auflage*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2011.
- Ballwieser, W. *Unternehmensbewertung – Prozeß, Methoden und Probleme, 2.Auflage*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.
- Barth, T., Barth, D. *Controlling, 2.Auflage*. München: MI Wirtschaftsbuch Verlag, 2008.
- Batz, M. *Erfolgreiches Personalmarketing*. Heidelberg: Sauer Verlag, 1996.
- Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D. *The HR Scorecard - Linking People, Strategy and Performance*. Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- Becker, G.M. *Shareholder Value Analysis als Instrument der strategischen Planung, in: Das Wirtschaftsstudium, 24.Jg., Heft 2*. 1995.
- Beyer, H.-T. *Personallexikon*. München/Wien: Oldenbourg Verlag, 1990.
- Böhnisch, W., Weissengruber, P., Summer, H. *Human Capital und Wissen - Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, 2003.
- Braun, H. *Risikomanagement. Eine spezifische Controllingaufgabe*. Darmstadt, 1984.
- Brödner, K. *Möglichkeiten und Grenzen des Outsourcings im Handel*. Saarbrücken: VDM Verlag, 2005.
- Brösel, G., Kasperzak R. *Internationale Rechnungslegung, Prüfung und Analyse*. München/Wien: Oldenbourg Verlag, 2004.
- Bruhns, M. *Lean Management und Shareholder Value in: Ein starkes Paar!, Gablers Magazin, Vol.8. No.2*. 1994.
- Büdenbender, S., Strutz, H. *Kompakt Lexikon Personal, 3.Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- Burger, A., Buchhart, A. *Risiko-Controlling*. München: Oldenbourg Verlag, 2002.
- Bysikiewicz, M. *Unternehmensbewertung bei der Spaltung: Entscheidung – Argumentation – Vermittlung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- Camp, R.C. *Benchmarking*. München: Hanser Verlag, 1994.
- Claussen, C.P. *Wie ändert das KonTraG das Aktiengesetz?, in: Der Betrieb, 51.Jg*. 1998.

- Coenenberg, A.G., Baum, H.-G. *Strategisches Controlling, Grundlagen der strategischen Planung und Kontrolle*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1987.
- Copeland, T.E., Koller, T., Murrin, J. *Unternehmenswert, 3.Auflage*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 2002.
- Czisch, N. *Erfolgreiches Personalmarketing*. München: Grin Verlag, 2007.
- DeMarco, T., Lister, T. *Bärentango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen*. München/Wien: Hanser Verlag, 2003.
- Der Brockhaus Wirtschaft, 2.Auflage*. Mannheim, 2008.
- Diederichs, M. *Risikomanagement und Risikocontrolling, 2.Auflage*. München: Franz Vahlen Verlag, 2010.
- Drukarczyk, J., Schüler, A. *Unternehmensbewertung, 6.Auflage*. München: Franz Vahlen Verlag, 2009.
- Drumm, H.J. *Personalwirtschaftslehre, 6.Auflage*. Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo: Springer Verlag, 2005.
- Ernst, C. *KonTraG und KapAEG sowie aktuelle Entwicklungen zur Rechnungslegung und Prüfung in der EU, in: Die Wirtschaftsprüfung, 51.JG.* 1998.
- Ernst, D., Schneider, S., Thielen, B. *Unternehmensbewertungen erstellen und verstehen, 3.Auflage*. München: Franz Vahlen Verlag, 2008.
- Fanry, D.(2). *Versicherungsbetriebslehre*. Karlsruhe, 1989.
- Farny, D.(1). *Risikomanagement und Planung, in: Handwörterbuch der Planung, Sp 1754*. Stuttgart, 1989.
- Fasse, F.W. *Risk-Management im strategischen Marketing, in: Barth, K., Elschen, R., Gerpott, T., Kaluza, B., Rolfes, B., Wohlgemuth, M. (Hrsg.): Duisburger Betriebswirtschaftliche Schriften Bd.10*. Hamburg: Steuer- und Wirtschaftsverlag, 1995.
- Fellermeier, B., Haller, H. *Mitarbeiterführung mit der Balanced Scorecard*. München: Grin Verlag, 2010.
- Fitz-Enz, J. *Renditefaktor Personal - So messen und erhöhen Sie den ROI ihrer Mitarbeiter*. New York: Campus Verlag, 2000.
- Franke, N. *Personalmarketing zur Gewinnung betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs, in: Marketing ZFP Zeitschrift für Forschung Praxis, 22.JG., Heft 1*. 2000.
- Frauenhof, F. *Die Rolle der Market Due Diligence im Rahmen von Venture Capital Investments*. München: Grin Verlag, 2012.
- Friedag, H.R., Schmidt, W. *Balanced Scorecard, 3.Auflage*. Planegg/München: Haufe Verlag, 2007.



- Friedmann, B., Hatch, J., Walker, D. *Mehr-Wert durch Mitarbeiter - Wie Sie Human Capital gewinnen, erhalten und steigern*. Kriftel: Luchterhand Verlag, 1999.
- Fröhling, O. *Reward and Risk-Controlling*, in: *Controlling*. 2000.
- Füser, K. *Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis*, in: *Der Betrieb*, 52.JG. 1999.
- Gahde, J. *Die Balanced Scorecard als Instrument des Risikomanagements*. München: Grin Verlag, 2001.
- Gälweiler, A. *Unternehmensplanung*. Frankfurt am Main: Herder & Herder Verlag, 1974.
- Gleißner, W.(1). *Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung*. In: *DSWR* 6. 2000.
- Gleißner, W.(2). *Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung*. In: *Der Betrieb* 33. 2000.
- Gomez, P. *Frühwarnung in der Unternehmung*. Bern: Haupt Verlag, 1983.
- Gomez, P., Ganz, M. *Diversifikation mit Konzept - den Unternehmenswert steigern*, in: *Harvardmanager*, 14.JG., Heft 1. 1992.
- Grof, E. *Unterschiedliche Anforderungen an das Controlling nach dem IRÄG 1997 und dem KonTraG 1998* in: *RWZ*.H.12. 1999.
- Gröger, H.C. *Kapitalmarktorientierte Unternehmensbewertung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- Günther, T.(1). *Unternehmenswertorientiertes Controlling*. München: Franz Vahlen Verlag, 1997.
- Günther, T.(2). *Erfolg durch strategisches Controlling*. München: Franz Vahlen Verlag, 1991.
- Hahn, D. *Risiko-Management. Stand und Entwicklungstendenzen*. In: *Zeitschrift für Organisation* 3. 1987.
- Hayn, M. *Bewertung junger Unternehmen*. Berlin: Herne Verlag, 2003.
- Hedley, B. *Strategy and the "Business Portfolio"*, in: *Long Range Planning*, Vol.10., No.2. 1977.
- Heidecker, M. *Wertorientiertes Human Capital Management: Zur Steigerung des Unternehmenswertes durch Personalarbeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003.
- Hering, T. *Unternehmensbewertung*, 2.Auflage. München: Oldenbourg Verlag, 2006.
- Hering, T., Olbrich, M. *Unternehmensnachfolge*. München/Wien: Oldenbourg Verlag, 2003.
- Hermann, D.C. *Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen*. 1996.
- Hermann, M.A., Pifko, C. *Personalmanagement: Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis*, 2.Auflage. Zürich: Compendio Verlag, 2009.

- Heusinger von Waldegge, S. *Steigerung des Unternehmenswertes*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- Hochrein, K. Ackermann, K.F. (Hrsg.). *Risikomanagement im Personalbereich – Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und die Folgen für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1999.
- Hórvath&Partner. *Balanced Scorecard umsetzen* (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000.
- Horváth, P., Kaufmann, L. *Balanced Scorecard. Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien*. In: *Harvard Manager* 5. 1998.
- Huber, A. *Personalmanagement*. München: Franz Vahlen Verlag, 2011.
- Huber, M. *Bewertung von Dienstleistungsunternehmen: Das Human Capital als wertbestimmender Faktor in Theorie und Praxis*. Bern: Paul Haupt Verlag, 1998.
- Hubner, M. *Optimierung von Personalauswahlverfahren durch den Einsatz von EDV-Werkzeugen*. München: Grin Verlag, 2003.
- Hummel, T. *Controlling*. Heidelberg, 1995.
- IDW. 2007.
- IDW-Fachnachrichten. *Entwurf IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach §317 Abs. 4 HGB (IDW EPS 340), in; FN-IDW Nr.10*. 1998.
- Jung, H. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10.Auflage*. München: Oldenbourg Verlag, 2006.
- Jütte, T. *Managerhaftung und Versicherung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998.
- Kalwait, R. *Risikomanagement in der Unternehmensführung*. Berlin: Wiley-VCH Verlag, 2008.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.(1). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.(2). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. In: *Harvard Business Review*. 1996.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.(3). *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*. In: *Harvard Business Review*. 1992.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.(4). *Putting the Balanced Scorecard to work* In: *Harvard Business Review*. 1993.
- Karlowitsch, M. *Leistungscontrolling mit der Balanced Scorecard*. Düsseldorf, 2000.
- Kittner, M. *Human Resources in der Unternehmensbewertung, in: Der Betrieb, Heft 46*. 1997.

- Klein, A. *Risikomanagement und Risiko-Controlling*. Freiburg: Haufe-Lexware Verlag, 2011.
- Kojan, P.R. *Der Einfluss von Human Capital auf den Unternehmenswert*. Hamburg: Igel Verlag, 2008.
- Körnert, J., Wolf, C. *Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen zur Balanced Scorecard*. Greifswald: Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald, 2006.
- Korthals, J.P. *Bewertung von Fußballunternehmen: Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.
- Krämer, C., Lübke, C., Ringling, S. *Personalwirtschaft mit mySAP HR, 2.Auflage*. Bonn: Galileo Press, 2003.
- Krause, M. *Integration von Risikomanagement in Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme*. München: Grin Verlag, 2007.
- Kreilkamp, E. *Strategisches Management und Marketing*. Berlin/New York: Gruyter Verlag, 1987.
- Krystek, U. *Früherkennungssysteme*. In: Schulte, Christof (Hrsg.): *Lexikon des Controlling*. München: Oldenbourg Verlag, 1996.
- Kube, D.A. *Instrumentale Konzeptionierung eines strategischen Supply Chain Controlling*. München: Grin Verlag, 2004.
- Lamers. *Reorganisation durch Outsourcing*. Münster: Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 1997.
- Lück, W.(1). *Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis*, in: *Der Betrieb*, 51.Jg. 1998.
- Lück, W.(2). *Elemente eines Risiko-Managementsystems. Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)*. In: *Der Betrieb* 1/2. 1998.
- Mandl, G., Rabel, K. *Methoden der Unternehmensbewertung*. Berlin: Herne Verlag, 2002.
- Matschke, M.J. *Der Gesamtwert der Unternehmung als Entscheidungswert*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1972.
- Matschke, M.J., Brösel G. *Unternehmensbewertung: Funktionen – Methoden – Grundsätze, 3.Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2007.
- Meier, P. *Risikomanagement in Technologieunternehmen*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2005.
- Mellinghoff, K. *Balanced Scorecard und Mitarbeiterführung*. München: Grin Verlag, 2009.
- Michel, U.(1). *Strategien zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen. Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt*. In:

- Horváth, Péter (Hrsg.): *Das neue Steuerungssystem des Controllers. Von Balanced Scorecard bis US-GAAP*. Stuttgart: Schäffer- Poeschel Verlag, 1997.
- Michel, U.(2). *Wertmanagement. Ein umfassender und durchgängiger Ansatz zur kapitalmarktorientierten Unternehmenssteuerung*. In: *Controlling* 8/9. 1999.
- Mohrmann, M. *Facility Management mithilfe der Balanced Scorecard neu denken*, 2.Auflage. Norderstedt: BoD Verlag, 2011.
- Morganski, B. *Balanced Scorecard – Auf dem Weg zum Klassiker*, 2.Auflage. München: Franz Vahlen Verlag, 2003.
- Moxter, A. *Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung*, 2.Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998.
- Müller, A. *Strategisches Management mit der Balanced Scorecard*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2000.
- Müller, P. *Strategisches Personalmanagement vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung*. München: Verlag, 2006.
- Mund, C. *Zur wertorientierten Führung der Unternehmung*. München: Grin Verlag, 2007.
- Münstermann, H. *Wert und Bewertung der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1966.
- Niemeyer, I. *Besonderheiten der Unternehmensbewertungen in der Film- und Fernsehindustrie*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2008.
- Norika, G., Norika I. *Strategisches und operatives Risikomanagement als Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung*. München: Grin Verlag, 2004.
- Obermeier, T.,Gasper, R. *Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung*. München: Oldenbourg Verlag, 2008.
- Olbrich, R. *Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung*, 2.Auflage. München/Wien: Oldenbourg Verlag, 2006.
- Olfert, K.,Steinbuch, P.A. *Personalwirtschaftslehre*, 10.Auflage. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2003.
- Pedell, B., Schwihele, A. *Integriertes Strategie- und Risikomanagement mit der Balanced Scorecard*, in: *Controlling*, 16.JG. Heft3. 2004.
- Piter, N. *Sicherheitsmanagement. Personalpolitische Entscheidungen für die Zukunft*, in: *Personalführung* 3/89. 1989.
- Porter, M.E. *Wettbewerbsstrategien*, 10.Auflage. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 1999.
- Rappaport, A. *Selecting strategies that create shareholder value*, in: *Harvard Business Review* Vol.59, No.3. 1. 1981.
- Raster, M. *Shareholder Value Management - Ermittlung und Steigerung des Unternehmenswertes*. Wiesbaden, 1995.

- Reichling, P. *Risikomanagement und Rating*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003.
- Reichmann, T. *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemge-stützten Controlling-Konzeption. 5. Auflage*. München: Franz Vahlen Verlag, 1997.
- Richter, R. Furubotn, E. *Neue Institutionenökonomik, 2.Auflage*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag, 1999.
- Röösli, B. *Das Betriebliche Rechnungswesen*. Zürich: Verlag SKV, 2002.
- Rudolph, B., Johanning, L. *Handbuch Risikomanagement*. Bad Soden, 2000.
- Sauerwein, E., Thurner, M. *Risiko-Management-Prozess*. Berlin: Spitz Verlag, 1998.
- Schierenbeck, H. *Handbuch Bankcontrolling*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001.
- Schmalenbach, E. *Dynamische Bilanz*. Köln/Opladen: Westdeutscher Verlag, 1962.
- Schmeisser W., Claussen, L. *Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz*. München: Oldenbourg Verlag, 2009.
- Schmitz, T., Wehrheim, M. *Risikomanagement: Grundlagen – Theorie – Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2006.
- Schneider, D. *Unternehmensführung und strategisches Controlling*. München: Hanser Verlag, 1997.
- Scholz, C. *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5.Auflage*. München: Franz Vahlen Verlag, 2000.
- Scholz, C., Bechtel, R., Stein, V. *Human Capital Management - Wege aus der Unverbindlichkeit*. Saarbrücken: Luchterhand Verlag, 2005.
- Schürholz, D. *Skill-Management zur Unterstützung der dispositiven Aufgaben des Personalwesens- Konzeptvorschlag für einen ganzheitlichen Software-Ansatz auf Basis einer Anforderungsanalyse und einer empirischen Studie*. München: Grin Verlag, 2002.
- Schwarz, G., Hermes, H.J. *Outsourcing*. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 2005.
- Speck, K. *Risikomanagement ein strategischer Erfolgsfaktor*. München: Grin Verlag, 2003.
- Steinacher, A. *Balanced Scorecard – Ein innovatives Steuerungs- und Führungsinstrument im Unternehmen*. München: Grin Verlag, 2000.
- Stewart, T. *Der vierte Produktionsfaktor - Wachstums- und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. München/Wien: Carl Hanser Verlag, 1998.
- Szczepanski, J. *Beurteilung von operationellen Risiken und Möglichkeiten für die Gestaltung eines Frühwarnsystems für Finanzdienstleister am Beispiel der Allianz Deutschland AG*. München: Grin Verlag, 2008.
- Thiele, A., Eggers, B. *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Verlag für angewandte Psychologie, 1999.

- Totaro, P. *Mergers & Acquisitions: Ganzheitliches Integrationsmanagement*. München: Grin Verlag, 2003.
- Tumuscheit, K.D. *Überleben im Projekt*. Landsberg: mvg-Verlag, 1998.
- Volger, G. *Ansätze zur Entwicklung einer Balanced Scorecard für konzerneigene Finanzdienstleister im Automobilsektor*. München: Grin Verlag, 2007.
- Volkman, H. *Mythos Internes Kontrollsystem (IKS)- Börsennotierte Aktiengesellschaften auf dem Prüfstand*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2011.
- Watson, W. *The Human Capital Index European Survey Report 2000: Linking human capital and shareholder value*. Watson Wyatt Worldwide, 2000.
- Weber, J., Schäffer, U. *Balanced Scorecard & Controlling, 3.Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000.
- Wieczorek, A. *Unternehmensbewertung und Bilanzfunktion*. München: Grin Verlag, 2009.
- Wöhe, G., Döring, U. *Zusammenschluss von Unternehmen in: Handbuch Mergers & Acquisitions Management*. München: Franz Vahlen Verlag, 2008.
- Wolf, K., Runzheimer, B. *Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung, 2.Auflage*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000.
- Wolke, T. *Risikomanagement*. München: Oldenbourg Verlag, 2008.

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wien, August, 2012

Christian Hager